جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية

إعداد الطالب

علاء عبدالحافظ الزغيلات

إشراف

الدكتور غازي رسمي أبو قاعود

رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليـا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011

الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر
واحمل اسمه بكل فخر
ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه... أبي.

إلى من كان دعائها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب... أُمي.

إلى من يضيئون لي الطريق دائما... إخوتي.

إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا... أساتذتي.

إلى الذين أحببتهم وأحبوني... أصدقائي وزملائي في العمل والدراسة.

إلى من ارفع رأسي بهم وأقسمت لهم بالإخلاص... وطني ومليكي وعَلمي.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين.

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى
عز وجل أن يجد القبول والنجاح

علاء الزغيلات

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي انعم علينا من فيض رحمته وأسبغ علينا عظيم إحسانه وجزيل عطائه والحمد لله الذي منَ عليَ القدرة في إعداد هذه الرسالة, ويسَر لي السبل في إتمامها.

ولا يسعني إلا أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بمناقشة هذا البحث والتي كانت أرائهم ومقترحاتهم ذات أهمية والتي أدت بهذا البحث بأن يكون في صورة أفضل وهم: الأستاذ الدكتور علي العضايلة والدكتور محمد المحاسنه والدكتور احمد علي صالح.

كما وأتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة الذين ساهموا في إتمام هذا البحث من خلال إرشادهم لي وتحكيمهم لأداة الدراسة.

وأتقدم ببالغ الشكر والتقدير للإدارة العليا في وزارة العدل على السماح لي بالحصول على المعلومات وتوزيع الاستبانه، والشكر أيضا لجميع الزملاء في وزارة العدل الذين شاركوا في تعبئة الاستبانه ومساعدتي في توزيعها في جميع دوائر وزارة العدل.

وكل الشكر أيضا لجميع الأصدقاء الذين لم يبخلوا علي بالنصائح وتقديم المساعدة واخص منهم إسماعيل الصرايرة ومحمد الليمون.

علاء الزغيلات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية

علاء عبدالحافظ الزغيلات

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي على الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة العدل الذي بلغ عددهم (4226) موظف وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانه وزعت على عينه بلغ حجمها (510) مفردة، والتي تمثل ما نسبته 15% من مجتمع الدراسة، تم استعادة (455) استبانه وخضع منها للتحليل الإحصائي (442) استبانه، أي ما نسبته 10.2% من مجتمع الدراسة.

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والفروق الإحصائية لإجراء التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

1. إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء الفردي جاء متوسطاً، كما أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً.

2. وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي على الأداء المؤسسي بأبعاده (النمو والتعلم، عمليات التشغيل الداخلية، متلقي الخدمة، الرؤية الإستراتيجية) في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية.

وأوصت الدارسة بضرورة أن يقوم نظام التقييم على مقابلات لتقييم الأداء، وضرورة إنشاء جهة خاصة ترتبط بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة نتائج التقييم والتوصيات، وعلى ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم والاهتمام بالاحتياجات التدريبية للرؤساء المباشرين على الأساليب والطرق الحديثة في التقييم.

Abstract

The impact of the effectiveness of individual performance appraisal system to improve the institutional performance in Ministry of Justice in Jordanian Hashemite Kingdom

Alaa Abd AL-Hafez AL-Zghellat

Mutah University, 2011.

This study aimed to investigate the impact of the effectiveness of individual performance appraisal system to improve institutional performance in the Ministry of Justice in the Jordanian Hashemite Kingdom, The study population consisted of staff of the Ministry of Justice, who numbered 4226 employees, To fulfill the purposes of the study, a survey was developed to gather relevant data from the study population which of (510) respondents, which represents approximately 15% of the study population, A total of (455) surveys were returned, (442) surveys valid for statistical analysis, which represents 10.2% of the study population.

Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was utilized to generate mean values, standard deviations, multiple regression and statistical differences for statistical analysis.

The study concluded the following:

1. Mean of respondents' perception towards the effectiveness of assessment of individual performance was medium, and that the mean of respondents' perception towards institutional performance was high.
2. There was a significance statistical Positive impact of the effectiveness of individual performance appraisal system on

institutional performance by the dimensions (learning and growth, internal operating processes, recipient of the service, strategic vision) in the Ministry of Justice in Jordanian Hashemite Kingdom.

The study recommended to need for the evaluation system on interviews to assess performance, and the need to create a special linked to senior management to follow up the results of the evaluation and follow-up recommendations, and the need to focus on the principle of the right to appeal and attention to the training needs of direct heads on modern methods in the assessment

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مُقدمة:

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، فرض عليها تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة من جهة، والتأقلم مع الأفكار والتوجهات الحديثة من جهة أخرى، مما قد يُكسب تلك المنظمات صفة الحداثة والتطوير.

وتُعد عملية تقييم الأداء الفردي من العمليات الإدارية التي يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم حيث يترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو نقلهم أو تدريبهم وتأهيلهم أو الاستغناء عنهم فهي عملية مهمة جدا للإدارة والأفراد العاملين على حد سواء.

فالإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في وضع سياسات ثابتة وعادلة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار الموظفين والأكفاء القادرين على زيادة أو تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها وكذلك تحديد أنواع التدريب اللازم لتنميتهم وتطويرهم.

أما الأفراد فيستفيدون من عملية التقييم لمعرفة مستوى أدائهم مقارنة بالمستوى المطلوب واتخاذ اللازم للارتقاء للمستوى المطلوب، لما لذلك من تأثير على التطوير والنمو للفرد والمنظمة وللمجتمع ككل.

وحتى تستطيع المنظمات تلبية متطلبات المستقبل، لا بّد لها من استخدام سليم لنظام تقييم الأداء، وهذا يُعد متطلباً ضرورياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحسين أدائها المؤسسي. كما يُعد عنصرا بارزا في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، ووسيلة فعّالة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات في شتى المجالات، كونها تستهدف العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة التي ترتكز على الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل مما قد

يسـهم فـي خلـق منـاخ بيئـي يثيـر الحمـاس ويسـاعد علـى الابتكـار وينمـي الإحسـاس بالمسئولية.

وقـد جـاءت أحكـام نظـام الخدمـة المدنيـة الأردنـي الحـالي رقـم 30 لسـنة 2007 وتعديلاته، لتربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، وتم بموجب هذا النظام اعتماد نتيجة التقييم في تسريع التقدم الوظيفي للموظفين المتميزين، ومنحهم الحوافز لرفع دافعيتهم من خلال تحديد دقيق لمعايير الأداء المتميز بحيث تكون ملموسة على مستوى التنظيم وقابلة للقياس.

وتعطـي وزارة العدل أهمية كبيره إضـافة لعملية تقييم الأداء الفردي، وذلك باهتمام المجلس القضائي بنتائج تقييم أداء كتبة العدل واختيار الأكفأ ليكون عضوا في السلك القضـائي وفـق معـايير محـدده، وأهميـة كبيـره لـلإدارة العليـا فـي الـوزارة فـي اختيـار الموظفين الأكفاء لإدارة المحاكم والمديريات التابعة للوزارة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في اغفال دور وإسهام نظام تقييم الأداء الفردي المتبع في وزارة العـدل فـي تحسـين أداءهـا المؤسسـي المتمثـل فـي درجـة الـتعلم والنمـو وجـودة العمليات الداخلية وإرضاء متلقي الخدمة وتحقيق الرؤيا الإستراتيجية، خاصةً أن الوزارة تسعى جاهدةً للوصول إلى التّميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في الارتقاء بـالأداء المؤسسي في بيئة تنافسية مع الوزارات والمؤسسات الأخرى في الداخل ومع مثيلاتهـا فـي الخـارج، الأمـر الـذي يسـتدعي التركيـز علـى فاعليـة نظـام تقيـيم الأداء بتحقيقه لأهدافه، لما له من أهمية كبيرة للمؤسسات التي تبحث عن النجاح من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها وأداء العاملين فيها، خاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس علمية وموضوعية بعيدة عن التحيز، لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: هل هنالك اثر لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية ؟.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما هي اتجاهات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي (على مستوى الفرد، على مستوى العمل)؟

السؤال الثاني: ما هي اتجاهات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو أبعاد الأداء المؤسسي؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى بيان اثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، وتنبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات التالية:

1. أهمية عملية تقييم الأداء كونها من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، والتي تُعد مصدر مهم من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تَبَنِّي إستراتيجية الإدارة الحديثة ويساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وتحسين الأداء المؤسسي.
2. أهمية إدراك وفهم الحاجة إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي والتي تتضمن الحاجة إلى إجراء تغييرات في بعض الاجرائات كي تتمكن المنظمة بالارتقاء بإداء أنشطتها وعملياتها وتحسينها، لأن التغيير هو أحد وسائل البقاء والنمو للمنظمة وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل.
3. تخدم هذه الدراسة الدوائر والوزارات الأردنية بشكل عام ووزارة العدل الأردنية بشكل خاص بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن عملية تقييم الأداء الفردي وتحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لمعالجة الثغرات الموجودة في نظام تقييم الأداء المتبع في المنظمات الحكومية الأردنية، بغية تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

1. 5 أهداف الدراسة:

1. التعرف على اثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. التعرف على اتجاهات الموظفين في وزارة العدل الأردنية على اختلاف فئاتهم الوظيفية تجاه نظام تقييم الأداء المطبق عليهم، من حيث مدى إحساسهم بفاعلية هذا النظام.
3. التعرف على اتجاهات العاملين في وزارة العدل الأردنية لأبعاد الأداء المؤسسي.
4. التعرف على اتجاهات العاملين نحو فاعلية تقييم الأداء الفردي ونحو الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).
5. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في وزارة العدل الأردنية وفي ديوان الخدمة المدنية الأردني، للاهتمام بنظام تقييم الأداء بغية تحسين الأداء المؤسسي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية.

1. 6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الأداء المؤسسي بأبعاده(بعد التعلم والنمو، بعد الجمهور(متلقي الخدمة)، بعد عمليات التشغيل الداخلي، بعد الرؤية الإستراتيجية).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في جانب الجمهور (متلقي الخدمة) كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في جانب الرؤية الإستراتيجية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. **المتغير المستقل: فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي:** ويقصد به مدى قدرة هذا النظام الى مساعدة الرؤساء على تفهم مشكلات العاملين، وتحسين علاقتهم معهم، وتحسين علاقات العاملين فيما بينهم، والتعرف على أوجه الضعف والقوة لدى العاملين، ومساعدة الرؤساء على تطوير البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين، وتحديد أولويات العمل وتحسين العملية الرقابية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب والمساهمة في منح المكافآت والحوافز وفرص الترقية للموظفين.

ب. **المتغير التابع: الأداء المؤسسي** : المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو الإطار العام الذي يحدد

المستويات الإدارية ونظام الاتصال وأنظمة السلطة والمسؤولية المعتمدة وأنظمة انسياب العمل في التنظيم ويتضمن الأبعاد التالية:

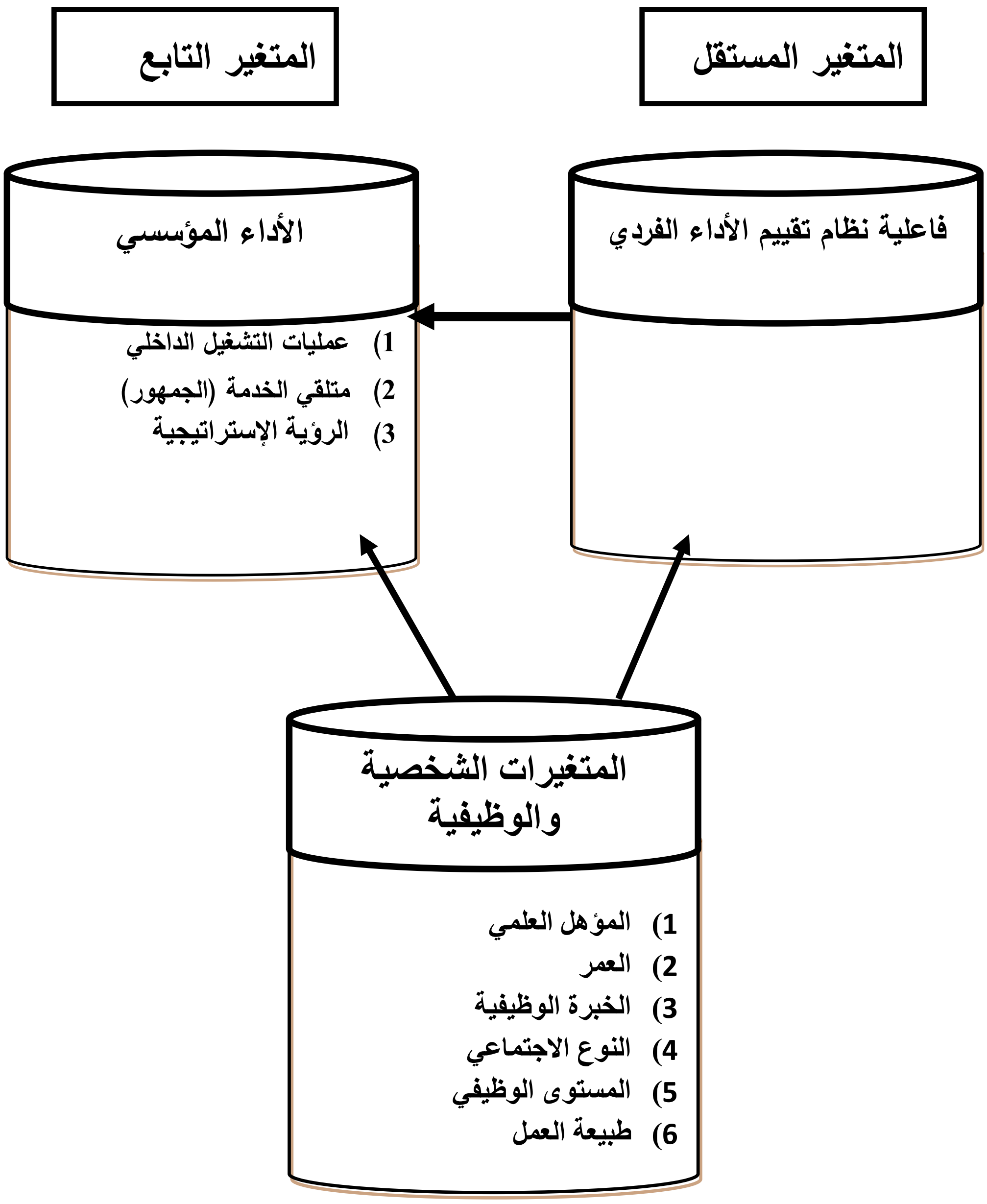
1. **بعد النمو والتعلم:** ويشير إلى اهتمام الوزارة بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل وتنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.
2. **بعد عمليات التشغيل الداخلي:** ويشير إلى اهتمام الوزارة بتحقيق الأهداف بتميز، والاهتمام بمشاكل المراجعين، وإتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
3. **بعد الجمهور (متلقي الخدمة):** ويشير إلى اهتمام الوزارة برأي متلقي الخدمة (الجمهور) كأولوية لأداء لأعمالها، والمحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور، والتركيز على المسؤولية الاجتماعية في لتحقيق رضا الجمهور.
4. **بعد الرؤية الإستراتيجية:** ويشير إلى اهتمام الوزارة بوضع رؤية إستراتيجية واضحة وكذلك التخطيط الاستراتيجي وإشراك الموظفين في تحقيق الرؤية من خلال نشر المعرفة بينهم بالخطة الاستراتيجة ووضع الخطط التنفيذية.

1. 8 محددات الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين في وزارة العدل الأردنية والذين يعملون تحت مسميات وظيفية قانونية وإدارية ومالية وفنية ومسانده، ولم تشمل الدراسة فئة السادة القضاة(السلطة القضائية) كونهم يخضعون لنظام تقييم أداء خاص بهم من قبل المجلس القضائي.
2. أجريت الدراسة على موظفي وزارة العدل الأردنية في جميع أنحاء المملكة وعلى مختلف أنواع الدوائر التابعة للوزارة، وتم توزيع الاستبانه أداة الدراسة عن طريق التوزيع اليدوي من قبل الباحث وأيضا باستخدام وسائل البريد العادي.
3. أجريت الدراسة خلال الفترة الواقعة بين شهر كانون الأول من عام 2010 إلى شباط من عام 2011.
4. يقصد بنظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل، ما تضمنه نظام الخدمة المدنية رقم 30 لعام 2007 وتعديلاته.

1. 9 نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة كما يبين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة المستخدمة في الدراسة:



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

2. 1.أ: تقييم الأداء الفردي

مفهوم الأداء:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس F.W (Nickols)، والذي عرف الأداء (Performance) "أنه نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" (درة، 2003: 26).

والأداء هو "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص" (الدحلة، 2001: 96).

أما من الناحية الإدارية، فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتّاب في مجال الإدارة، ومن أبرزها: تعريف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الذي عرّف الأداء بأنّه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاًً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرّب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهن وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة" (بدوي، 1992: 310).

ويعرّف الأداء بأنّه "الحصول على حقائق أو بيانات محدّدة، من شأنّها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدّدة، وتقدير مدى كفاءته الفنّية والعمليّة والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل" (العديلي، 1995: 499).

وأشير إلى أنّه "تفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنّه مجموع السلوك والنتائج التي تحقّقت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى" (درة، 2003: 26).

وحتى يأتي أداء الفرد على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفاعلية يتوجب القيام بما يسمى بدراسة مكونات الأداء(تحليل الوظيفة)، من خلال التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها وأساليب العمل، و معدلات الأداء من حيث الكم و الكيف، و حتى الظروف التي تؤدى فيها الوظيفة (سعاد،2007: 10).

مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدّة تعريفات لتقييم الأداء، فقد عُرّف بأنّه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسئوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" (المدهون، 2005: 152).

وعُرّف أيضا بأنه "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (Schuler, 1995: 306).

ويشير (Ivancevich, 1995: 256) الى مضمون العملية باختصار بوصفها "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل".

وعُرّف على انه "تلك العمليّة التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيّتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحاليّ؛ للتعرّف على مدى مقدرتهم على تحمّل مسؤولياتهم الحاليّة، واستعدادهم لتقلّد مناصب أعلى مستقبلا" (نصر الله، 2001: 169).

كما عُرّف تقييم الأداء كذلك بأنّه "عمليّة تشمل جانبين: أوّلهما يتعلّق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهامّ الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلّق بتقدير مدى استعداده للتقدّم والترقية، وتحمّل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحاليّة(عبد الله، 2002: 51).

ويُعرّف كذلك على أنّه "قياس الأداء الفعلي (ما أُدّي من عمل) ومقارنة النتائج المتحقّقة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكوّن صورة حيّة لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتّخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (عبد المحسن، 2002: 5).

وتعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ويعتبر تقييم الأداء (Performance Appraisal) أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها جمعاء مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، فالعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة (السالم وصالح، 2002: 102).

ويحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة، والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه، وهذه النظم هي (الخزامى، 1999: 114):

1. **النظم المتعلّقة بالواجب الوظيفيّ:** تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانّيات وأهليّة أعضاء المنظّمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة مع التكنولوجيا المتاحة بها؛ لتحويل المدخلات المتعلّقة بكلّ مهمّة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.
2. **نظم بيئة الأداء الاجتماعية/ السياسية:** تهتمّ هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية، وتوظيف عمليّات التفاعل الاجتماعيّ بين الأفراد لخلق وتوزيع المكانة والقوّة والتأثير طبقا لرؤية الإدارة العليا بهذه المنظّمة.
3. **النظم المتعلّقة بالفرد القائم بالأداء:** يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائيّ، والتي تحمل له في لحظة معينة معاني خاصة، فيحدث الأداء بطريقة خاصّة أيضا، وهذا ما يفسّر اختلاف الأداء في الموقف الواحد إذا اختلف القائمون بالأداء.

وتعرّف الدراسة تقييم الأداء بأنها عملية قياس أداء العاملين إثناء فترة زمنية معينة محددة ودورية وغالبا ما تكون سنة كاملة وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال إجراءات التقييم المختلفة الي

يقوم بها المدير المباشر في اغلب الأحيان ويترتب على ذلك قرارات عديدة تتعلق بتطوير الموظف من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية وقرارات تتعلق بمنح الحوافز والمكافآت وترقية الموظف أو نقلة أو الاستغناء عنه.

أهمية وأهداف استخدام نظام تقييم الأداء:

ممّا لا شكّ فيه أن لعمليّة التقييم أهمّية كبيرة للمؤسّسة التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمرّ في أداء العاملين فيها، وخاصّة إذا تمّت هذه العمليّة وفق أسس موضوعيّة بعيدة عن التحيّز. ويؤكد (ديل و إيلز، 2002: 88) أنّ التقييمات التي تحدث أثناء فترة العمل تقدّم معلومات عن مستوى الأداء، وتتيح التنبُّؤ باحتمالات المستقبل واحتياجات التطوير، كماُ تمدّ الفرد بمعلومات عن أدائه الفعليّ الجيّد أو غير الجيّد، وعن رؤية المنظّمة للفرد التي قد تختلف عمّا يراه أو يعتقده الفرد بشأن أدائه.

ولذلك فإنّ الهدف الأساس من عمليّة تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعيّة وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظّمة (العطوي، 2007: 33). وتبدي كلّ المنظّمات تقريبا أهمّية قصوى لعمليّة تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظّمة (السالم وصالح، 2002: 84):

أ. أن تتأكّد من أنّ جميع الموظّفين قد تمّت معاملتهم بعدالة.

ب. يسهم تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعيّ والعادل لكثير من أنشطة الموارد البشريّة، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.

ج. يعدّ تقييم الأداء أساسيا "جوهريا" لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء موظّف تمهّد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلّق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيّته.

فتستمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين أهميتها من غرضها الأساسي الذي تسعى إليه إدارة المنظمة، والذي يتمثل في التأكيد على توافر كل العوامل الرئيسة المساعدة للفرد العامل الذي تسند إليه مسئوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة

بوظيفته، وأنه قد استطاع أن يستثمرها بطواعية لكي يحقق انجازاً فردياً وجماعياً يسهم في تحقيق الأهداف الكلية المراد بلوغها على مستوى المنظمة (الكردي، 2010).

ويعدّ تقييم الأداء من السياسات الإداريّة الهامّة في المنظّمات، سواء الحكومية منها أو الخاصّة في مختلف دول العالم، حيث إنّ كلّ منظّمة لها نظام رقابي لتقييم أداء الأفراد وفقا لمعايير المنظّمة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي، وغيرُ موثّق، لكنّ الحاجة إلى تقييم الأداء هي حاضرة في جميع بيئات الأعمال، وتبرز أهمّية تقييم الأداء من خلال الحقائق الآتية (أبو شيخه، 2000):

أ. أنّه يساعد المنظّمات على الاستمرار والنموّ وتحقيق أهدافها، حيث إنّ تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حدّ ذاتها، وهو الذي يمكّن المنظّمة من تحقيق النموّ والازدهار.

ب. إنّ التقدّم الوظيفيّ للموظفين يتأثّر بنتائج التقييم، وعليه فإنّ الطريقة التي يتمّ بها التقييم يمكن أن تؤثّر بشكل كبير في الروح المعنويّة و الدافعيّة لدى هؤلاء الموظّفين نحو العمل.

ج. يساعد تقييم الأداء على تمكين الموظفين، والذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الحريّة والاستقلاليّة للموظّفين، ومحاسبتهم على النتائج، وإعطائهم الحريّة الذاتيّة في تقييم أدائهم، ومستوى إنجازهم.

د. تهدف إلى تخفيض عدم الثّقة ونشر الثّقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط، كما تساعد أيضا على ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة.

ه. يقوم نظام تقييم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فعاليّة القرارات المتعلّقة بالموارد البشريّة، وإشباع حاجات الموظّفين من المعلومات حول أدائهم.

كما ينظر لعمليّة تقييم الأداء على أنّها من العمليّات الإداريّة الأساسيّة، ومن المواضيع الحسّاسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار على فاعليّة الأداء وعلى الروح المعنويّة، وهي عمليّة دوريّة ومستمرّة، فهي من العمليّات التي تتكرّر

بصورة منتظمة (السالم وصالح، 2002: 102). وهي من العمليّات الإداريّة المهمّة؛ لأنّها تدفع العاملين للعمل بجد وحيويّة ونشاط، وهي جزء من عمليّات الرقابة التي تشكّل عنصرا أساسيا في العمليّة الإداريّة، وتسير بصورة متوازية مع العمليّات الإداريّة الأخرى (خميس، 1992: 4).

ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى العمل: الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتجية المنظمة (عباس، 2003: 139).

ويهدف نظام تقييم الأداء أيضا الى تحسين المحيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، و تحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية و البيروقراطية(سعاد، 2007: 16).

وتهدف عملية تقييم الأداء الى المساعدة في إعداد سياسة جيدة للرقابة بناءً على التعرف الواعي لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وكذلك تحديد أولويات العمل ورفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور (جماز، 2010: 79).

أما على المستوى الفردي فان زيادة شعور العاملين بالعدالة وبان جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم مالياً (الهيتي،2005: 201).

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء بالآتي(الهيتي،2005: 210-213):

1. تحديد صلاحية الموظف الجديد: حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته او يتخذ معه أي إجراء آخر.
2. الاسترشاد بها عند النقل والترقية: حيث تجري عملية الملائمة بين الفرد وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقلة الى وظيفة أخرى في نفس المستوى او مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته الى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية.
3. تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية: حيث ان نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف، فتستطيع الإدارة والعامل ان يعملا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه او تحقيق مستوى أفضل.
4. الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية: فيؤدي هذا الأسلوب الى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم اقل مستوى الى بذل كل ما في جهدهم للوصول الى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين.
5. فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين: تعكس عملية التقييم مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم اذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه الى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن الى الاعتماد عليه عند اتخاذ القرارات.
6. إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء: يحتاج العاملون عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم، و توفر أي طريقة أو وسيلة نظامية لتقييم الأداء معلومات موضوعية و أسلوب قياس موحد، مما يتيح للعاملين الإطلاع على مدى تقدمهم في العمل مقارنة مع التوقعات.

طرائق تقييم الأداء:

تتعدد طرائق تقييم أداء العاملين وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها والوظائف التي يشغلونها وتستلزم هذه الطرائق الوضوح والبساطة وتميزها بالشمولية والعمومية ليصلح تطبيقها على جميع العاملين على اختلاف وظائفهم ودرجاتهم (الكبيسي، 2005). ومن المعلوم أن لكل طريقة مزايا وعيوب وللإدارة أن تختار الطريقة التي تحقق التقييم الفعّال للأداء الوظيفي. ومن أهم هذه الطرائق: (السالم وصالح، 2002: 104−107)؛ (الهيتي، 2005:209-207):

1. قوائم المراجعة: حيث تتضمن عبارات تصف سلوك الموظف ويقوم الرئيس المباشر بتحديد العبارات التي تنطبق على سلوك الموظف المطلوب تقييم أدائه، ويتم ذلك إما بأسلوب قائمة المراجعة بالأوزان للعبارات الوصفية للسلوك حيث تكون علامة الموظف هي متوسط أوزان العبارات، أو بأسلوب قائمة مراجعة الاختيار الإجباري حيث تكون علامة الموظف مساوية لعدد العبارات التي حددها المدير.
2. المقارنة بين الموظفين: وتعتمد هذه الطريقة على المقاييس النسبية فهي لا تضع مقياساً أو معياراً مطلقاً حيث يتم قياس أداء الموظفين بمقارنة أداء كل منهم بالأخر.
3. التقدير البياني: حيث يقدر أداء الموظف على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة ويقاس أداء الموظف الفعلي بهذا المقياس.
4. أسلوب المقال: حيث يقدم المُقيّم تقريراً عن أداء الموظف يبين فيه نقاط قوته ونقاط ضعفه وقد تكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات توجه المُقيّم إلى النقاط التي سيعالجها.
5. تقييم الأداء بالاختبارات: قد تكون الاختبارات تحريرية أو عملية كما يمكن أن تكون دورية أو مفاجئة. وهناك اختبارات فردية وأخرى جماعية وهناك اختبارات مفتوحة وأخرى مقننة وقد يكون الاختبار للعبور أو للمنافسة.
6. التقييم من خلال المواقف الاستثنائية: حيث يقوم المُقيّم وفق هذا الأسلوب بتسجيل المواقف الاستثنائية الايجابية التي تؤدي إلى نتائج باهرة للمنظمة، أو المواقف الاستثنائية السلبية كالأخطاء والأضرار والحوادث والإصابات وغيرها.

وظهرت أساليب حديثة لتقييم الأداء نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة للعاملين ومن ابرز تلك الأساليب:

أ- الإدارة بالأهداف:

طورت من طرف العالم الإداري (Peter Drucker) في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرائق التقليدية في الأداء، إذ تُحدد الأهداف التي تقع على عاتق الأفراد في الوحدات وتتم مساءلتهم ومحاسبتهم عما حققوه من أهداف وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية (ثابت،2001: 125):

1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2- اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف.

3- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

4- تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

ب- سلم التقدير السلوكي:

الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني من افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص على رغم اختلاف أهمية بعضها عن الآخر وخضوع معاييرها للجدل و إمكانية التحيز، وتقوم هذه الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه(السالم وصالح، 2002: 104-107)

ج- الملاحظة السلوكية:

تختلف هذه الطريقة عن طريقة سلم التقدير السلوكي بأنها تعتمد على أبعاد متعددة لقياس وتقييم سلوك الأفراد، حيث تعتمد على استخدام العديد من الأبعاد والمتغيرات لتقف بدقه على السلوك والتصرف الذي يؤدي لفعالية او عدم فعالية الأداء. حيث أن الاعتماد على التقييم من خلال السلوك يعكس بصورة أفضل أداء الأفراد، وتتطلب الملاحظة السلوكية من المديرين تقييم سلسلة الأحداث المتعلقة بأداء الأفراد كما تمت إثناء فترة التقييم، وهذه التقييمات يمكن الاعتماد على متوسطها في الحكم على معدل أداء الفرد بشكل عام (جماز،2010: 88).

د- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرائق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، وكون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرائق التقييم السابقة أهمها(المرسي،2003: 440):

1. تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
2. تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب، عكس الطرائق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

من يقوم بعملية تقييم الأداء

إن عملية قياس وتقييم الأداء لا تخرج عن كونها عملية جمع معلومات، ومن أهم عناصرها:

أ. أن هناك شخصُ ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة للتقييم.

ب. من أي مكان وموقع سيتم جمع المعلومات.

وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، وفيما يلي عرض للجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء (شاويش، 2005: 88-92):

أ. الرئيس المباشر: حيث تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر.

ب. التقييم الذاتي: حيث يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا سبق لذلك الشخص أن اشترك في تحديد الأهداف الممكن

تحقيقها، ويتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس وتطوير أدائهم.

ج. النظراء في العمل: يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به.

د. المرؤوسون: والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما ليتم تقييمه والحكم على مستوى كفاءته.

المراحل الأساسية لتقييم الأداء.

تتم عملية تقييم أداء الأفراد من خلال المراحل الآتية (بربر، 2008: 174–176):

1. تحليل الوظيفة: هي المدخل لعملية تقييم الأداء، وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (توصيف الوظائف).
2. تحديد معايير الأداء: بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء، وهنا لابد وان تشير الى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعا للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.
3. الإعلان عن المعايير: لا بد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منها، كما يجب على الرئيس التأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.
4. قياس الانجاز الفعلي: يعني قياس الانجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن انجازه، ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس، أو من خلال التقارير عن الانجاز.
5. مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير: ويتم في هذه المرحلة تلك المقارنة وذلك لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها.

6. مناقشة نتائج عملية التقييم: وتتم من خلال ما يعرف بالمقابلة وبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس، وطبيعة المشكلات التي تعترض أدائه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلاً.
7. اتخاذ القرارات: وبموجب هذه المرحلة وعلى ضوء نتائج التقييم السلبية كانت أم ايجابية، تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، والبعض يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، أما البعض الآخر فيتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل او إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية.

معايير الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:

1. العناصر: وتشمل الصفات التي يجب ان يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون...الخ (عاشور، 1986: 248).

يتضح من هذا التعريف أن العناصر على نوعان:

أ. عناصر تتعلق بشخصية الفرد كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها وملاحظتها.

ب. عناصر تتعلق بسلوك الفرد إثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة،

مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

2. معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة (ثابت، 2001: 98):

أ. الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بما كان متوقعا .

ب. النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

ج. الوقت: انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وان كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

د. التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عن مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

عناصر نظام تقييم الأداء

تعتبر المؤسسة نظاما متكاملا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد ، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل، نظام الأفراد، و استنادا إلى مفهوم النظم فان العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير و التأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة و تحقيق أهداف النظام الكبير، وإدارة الموارد البشرية تعتبر هي الأخرى نظاما متكاملا في حد ذاته، فهي تتألف من أنظمة فرعية متعددة يشكل تقييم الأداء واحدا منها، و حتى يأتي نظام التقييم بالنتائج المرجوة منه يجب النظر إليه باعتباره نظاما يعمل ضمن نظام أشمل، و يتألف نظام التقييم كأي نظام من عناصر تعبر عنه و تفسره، تتمثل هذه العناصر في مدخلات، عملية التقييم، مخرجات، وعملية التغذية العكسية كالآتي (سعاد، 2007: 49):

1. مدخلات نظام التقييم: تتمثل مدخلات نظام التقييم في: المرؤوس، موضوع التقييم، الرئيس القائم بعملية التقييم، معلومات عن أهداف المنظمة و الوحدة التنظيمية و أهداف و مجالات التقييم، معايير التقييم، سلوك الموظف الخاضع للتقييم.
2. العمليات: يجسد عملية التقييم ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرائق التقييم التي تعتمدها المنظمة.
3. المخرجات: تتمثل في نتائج ايجابية مثل التخطيط السليم للموارد البشرية و المسار الوظيفي، تقويم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار، التدريب، النقل، الترقية، التحفيز، الاتصال هذا فضلا عن ترشيد أداء و سلوكيات العاملين و الإسهام في تهيئة و تنمية المنظمة و قدراتها التنافسية، والمخرجات الإيجابية هذه تتوقف على جودة المدخلات و عملية التقييم.
4. التغذية العكسية: وهي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقييمها، تساعد على اكتشاف نقاط الضعف و الإختلالات و الفجوات السلبية، لتجاوزها مستقبلا.

مقومات فاعلية نظام تقييم الأداء

لابد من توضيح مفهوم الفاعلية ومداخل قياسها قبل تحديد مقومات فاعلية نظام تقييم أداء العاملين. فالفاعلية لغة الفاعل الذي قام او يقوم بالفعل اما الفعال فهي صيغة مبالغة من اسم الفاعل، والفاعلية القدرة العملية الملموسة على تحقيق الافعال (ابن منظور،1997: 528). حيث يتعلق مفهوم الفاعلية بمدى النجاح في تحقيق الاهداف المنشودة، فأذا نجح المديرون في تحقيق اهداف المنشأة فأنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فان الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة (مخامرة وآخرون،2000: 10).

ويرى (عبدالحميد، 1988: 16-17) ان الفاعلية تشير الى درجة تحقيق الاهداف، كما يرى (الحياصات،2006: 567) انه بالرغم من ان الكفاءة تعني محاولة الوصول الى الهدف باقل تكلفة ووقت وجهد فإن الفاعلية تعني الوصول الى الهدف المطلوب.

وعلى الرغم من إن تحقيق الأهداف يعد من المقاييس المفضلة للفاعلية، إلا أنه يشترط توفر عدد من المقومات هي (Robbins, 1990: 53-54):

1. وجود أهداف أساسية (جوهرية ورئيسة).
2. إن الأهداف قابلة للقياس (ذات معايير كمية).
3. إن الأهداف مفهومة من قبل الجميع (مدراء ومرؤوسين).
4. أن تكون الأهداف متناسبة تتمكن الإدارة من تحقيقها.
5. هنالك اتفاق على ان هذه الأهداف مهمة للمنظمة.وهي موضوعة ضمن الإستراتيجية والتشغيلية.

وعلى وفق هذا المدخل يكون نظام تقييم الأداء فاعلاً إذا حقق أهدافه على المستوى التنظيمي (بالنسبة للمنظمة) والسلوكي (بالنسبة للعاملين)، وإن عدم تحقيق أهداف النظام أو جزء منها يعني ارتفاع كلف النظام مقارنة بما متوقع من العائد منه. ولذلك من الضروري تحديد المقومات الأساسية التي يعتمد عليها نظام التقييم بهدف إزالة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف. وبقدر تعلق الأمر بالمقومات الواجب توافرها لكي تتحقق فاعلية النظام فقد توسع بعض المهتمين بحقل إدارة الموارد البشرية بها والبعض الآخر اشترط عدد محدد منها. فقد حدد (كونتز،1974: 16) مقومات نظام التقييم لكي يحقق أهدافه بالآتي:

أ. أن يكون مقبولاً للجميع، رؤساء ومرؤوسين.

ب. أن يكون بنـّاءاً، أي يساعد الأفراد على تحسين قدراتهم وعملهم وتطوير مهاراتهم.

ج. أن يكون موضوعياً ذو أهداف محددة في النظام الكلي للمنظمة.

د. أن يكون إجرائياً عملياً ممكن تطبيقه وقياسه على أعضاء المنظمة.

هـ. يجب أن يقيس العوامل الصحيحة المناسبةً ويبتعد عن القياسات الرديئة للمعايير.

وهناك بعض الطرائق والأساليب التي تجعل من عملية تقييم الأداء أكثر فاعلية، وهي (الأميري، 2009: 84):

أ. تدريب المسؤولين على تقييم الأداء وبشكل واقعي.

ب. التركيز على معايير محددة بالعمل والابتعاد عن المعايير الشخصية.

ج. استخدام العديد من التقييمات بدلاً من الاعتماد على تقييم مفرد بحيث يتناول جوانب عدة.

د. تحسين مصداقية التقييم ودرجة الوثوق به، وذلك للحد من مشاكل التقييم.

ه. إتقان وتوافر عملية التغذية العكسية لنتائج التقييم ومخرجاته.

و. ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

2.1.ب: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم وأهمية قياس الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرّف الأداء المؤسسي على أنّه: "الأهداف أو المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس الأنشطة والعمليات وحركة المؤسسة من اجل تحقيق تلك الأهداف، أي الوسائل الأزمة لتحقيقها، فالأداء ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة تحاول الإدارة من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف، من خلال التفاعل والتكيف مع البيئة" (خطاب، 1997: 11)

ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه: "مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي" (العدلوني، 2002: 208).

وينظر له ري (Ray, 2004: 25) على انه "مجموعة النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها إن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة".

وقد يُعرّف على أنه: "عبارة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس ايجابيا على العمليات الداخلية ورضا زبائنها ومتلقي الخدمة وبعد التعلم والنمو لدى العاملين" (العدوان، والخوالدة، 2008: 18).

كما يمكن النظر بأنه: "تحديد أصحاب المصالح، تحسين العمليات الأساسية، تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة للعاملين" (Kotler, 2000: 40).

كما يعرّف بأنه: "تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو حتى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلي أو مادي عملاً مشتركاً بين البشر والآلة والمادة كون الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة" (Ho, 2008: 1238).

ويعرف الأداء المؤسسي كذلك بأنه "هو ذلك النظام الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية او الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس" (Fred, 2001: 308).

وتُعرّف الدراسة الأداء المؤسسي على أنه عبارة عن: عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل ما خلال فترة زمنية محددة وتطوير وتحسين الاجراءات والعمليات التنظيمية، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات لتحديد أوجه الضعف أن وجدت لمعالجتها وأوجه القوة لتعزيزها.

أهمية قياس الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على انجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على انجاز تلك الأهداف الفردية الى الجماعية، ومن العفوية الى التخطيط ومن الغموض الى الوضوح ومن محدودية الموارد والتأثير الى تعددية الموارد وسعة التأثير(ابو قاعود، 2005: 82).

وتتعدد المجالات التي تسعى المنظمة لقياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المنظمة لتحقيقه، وقد اختلفت هذه الميادين من منظمة لأخرى

وحسب طبيعة نشاطها وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنشأة الأساسية، ويرى (Halachmi؛ Boucharet, 2001: 19) إن هذه المجالات هي عبارة عن "الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المنظمة والتي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدات". ومن هذه المجالات (غطاس، 1998: 181-182):

1. الربحية: وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.
2. المركز السوقي: وتتمثل بالحصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق، وغالباً تقارن بأقوى المنافسين في السوق.
3. الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها وتعد الإنتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تضمه من موارد وطاقات متاحة للمنظمة وبما يكفل لها تحقيق أهدافها.
4. تنمية الأفراد واتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد كمجال أداء رئيسي تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطرائق غير مباشرة عن طريق بيانات الغيابات ودورات العمل.
5. المسؤولية العامة: وفي هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلاءم طبيعتها وبيئتها المحيطة بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.

وبسبب جوهريّة الأهداف التي يمكن أن تحقّقها العمليّة، فأنّها تعطى اهتماماً خاصا من قبل إدارة الموارد البشريّة في المنظّمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامّة المتمثّلة برفع الروح المعنويّة للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمّل

المسـؤولية، وتـوفير الأسـاس الموضـوعي لأنشـطة إدارة المـوارد البشـريّة كـالتوظيف والتدريب والمتابعة (الماضي، 2005).

وينظر للأداء المؤسسي على أنه مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ووفق هذه النظرة فإن الأداء المؤسسي يكون على عدة مستويات تكاد تكون وبإجماع الباحثين ثلاثة هي: (ثابت، 2001: 15)

أ. المستوى الفردي (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، راس المال الفكري).

ب. المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، القيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.

ج. المستوى الكلي، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فكما أن للفرد في أي منظمة أداء ويمكن قياسه عبر مجموعة من المقاييس تمكن من تقييم أداءه وصولاً لتحديد ما أنجزه من الأهداف المحددة فإن للوحدات التنظيمية المخصصة في أية منظمة أداء ويمكن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء كان هذا الأداء تخطيطياً أم تنظيمياً أم توجيهياً أم رقابياً كذلك فإن للمنظمة بشكل كامل أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه وإمكانية قياسه ولكن وفق فلسفة ترتكز على ما يلي(العواملة، 1990: 83):

أ. إن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة الحكومية (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل والكل جزء من آخر على مستوى أعلى).

ب. أن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلي نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يؤدي بالجهاز الحكومي إلي تشتت الجهود وتبعثرها وعدم التكامل.

ج. ضرورة إدراك النظرة الكلية للإدارة في الأداء المؤسسي وهذا تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم.

ومن الضروري وضع معايير للأداء لكل مستوى من المستويات السابقة بحيث يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها المنظمة بتلك المعايير.

ثانيا: بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المؤسسي

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

يشير البرت وبراون (Daving Elbert & Brown, 2004: 18)، الى انه في عام (1990) تم استحداث بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المنظمات من قبل (Kaplan & Norton)، والتي تزود المدراء وتغذي القرارات من خلال مقدرتها على ايجاد مقاييس تساعد في تحديد نجاح المنظمة او فشلها. فيعد هذا النظام منهجا لقياس الأداء المؤسسي، حيث تقوم فكرته على دمج المؤشرات المالية مع المؤشرات الغير المالية (العملياتية)، بحيث تكون المحصلة تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة ومناسبة حول أداء المنظمة بما يرتبط مع الأهداف الإستراتيجية، حيث لم يعد المؤشر المالي وحده كافيا دون ان يرتبط بالمؤشر التشغيلي ، وهذا يقودنا الى قضايا تتعلق ببرامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (الطراونة، 2010: 50).

وتُعرفٌ بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها" (Kaplan and Norton, 2005:172). وتُعرف على أنها: كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال (Olve ,et.al, 2000: 4).

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء (العامرى، والغالبى ،2003: 139). إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف.

حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال (Maisel, 1992: 49) .

نموذج تقييم الأداء المتوازن

وهو احد المداخل الإستراتيجية لقياس وتقييم الأداء، والذي طوره كل من روبرت كابلن من جامعة هارفرد وديفيد نورتون.

ويستهدف هذا النموذج وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط. حيث درجت كثير من الإدارات التركيز على بعد الأداء المالي دون الالتفات لباقي الجوانب التنظيمية الأخرى. ويمثل هذا الجانب نظاما إداريا الى جانب كونه نظاما قياسيا. وهو يمكن الوحدة المحلية من تحديد الرؤية المستقبلية (Vision) والرسالة التنظيمية (Mission) بوضوح وتحويلها الى خطة عمل. ويحقق هذا النموذج نوعا من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية والنتائج الخارجية ، بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي للوحدة المحلية، كما يحقق هذا النموذج العديد من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة. فهو لا يعتمد فقط على المؤشرات المالية التاريخية بل يتعد ذلك ليتضمن العديد من المؤشرات المستقبلية التي تحدد مدى قدرة الوحدة المحلية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتكون هذا النموذج من العناصر الرئيسية التالية (عادل، 2004: 64-72):

1- الرؤية والرسالة.

الرؤية عبارة عن حلم او تميز مطلوب تحقيقه ، حيث انه شيء يمكن الاقتناع بأنه قابل للتحقيق. والرؤية الواحدة المشتركة بمثابة "الاسمنت الانفعالي" الذي يجعل المنظمة تتحرك باتجاه واحد، فالرؤية ليست إستراتيجية وليست خطة تشغيلية بل أنها صورة ذهنية مستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.

اما الرسالة فهي تعبير عن الغرض الذي وجدت من اجله المنظمة ، وهي بيان مكتوب يحاول الإجابة عن التساؤلات التالية: (أ) الغرض من إنشاء المنظمة (ب) القيم

والقناعات التي تلتزم بها المنظمة (ج) الإستراتيجية أو المسارات الرئيسية (د) السلوك المتوقع من الموظفين.

2- الأداء المالي.

يؤكد هذا العنصر على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، ويقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم تحقيقه.

3- العمليات الداخلية.

ويشير هذا العنصر الى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، ويوجد نوعين من العمليات في كل منظمه: العمليات التي تستهدف تحقيق مهمة المنظمة وهي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر على الأداء في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة التي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات.

4- التعلم والنمو.

ويشير هذا العنصر الى قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمر، والتي تعتمد بصورة أساسية على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري لتلك المنظمة، ومن هنا يقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة، والجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، كما يتضمن هذا البعد إضافة إلى أنشطة التدريب القدرة على استقطاب الموارد البشرية وخلق الثقافة التنظيمية المدعمة لقيم التجديد والابتكار.

5- متلقي الخدمة (الجمهور).

ويشير هذا العنصر إلى مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا المستفيد وإشباع حاجاته في تحديد مستوى الأداء العام للمنظمة، والعلاقة التكاملية مع الأبعاد الأخرى تتمثل في أن هذا البعد يقوم بتحفيز وتحريك البعد التشغيلي للعمليات الداخلية لكسب

ود الجمهور، كما انه يدفع ببعد النمو والتعلم ببعد النمو والتعلم الى البحث عن أفضل السبل وأسرعها في تقديم الخدمات.

ثالثاً: تحسين الأداء المؤسسي

تواجه المنظمات العامة منها والخاصة بيئات ديناميكية معقدة تتاثر بالعديد من التغيرات والتحولات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب هذا من المنظمات العمل باستمرار على تحسين مستويات ادائها وتطوير قدراتها لهذه المواجهة (ابو قاعود، 2005: 89).

ولتحسين الأداء يجب أن تقوم المؤسسة بمراجعة العمليات التي تتكون منها الخدمة، وتحديد التغييرات اللازمة لتحسينها. و لتحقيق ذلك هنالك مجموعة من الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة (الدليل الإرشادي لأدوات تحسين الخدمات الحكومية، 2010):

أ) تخطيط العمليات.

هي أداة تستخدم لإعداد عرض/ تمثيل مرئي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتقديم خدماتها بشكلها النهائي، والتي تهدف الى بناء صورة واضحة وكاملة عن النشاطات المكونة للخدمة، ومعرفة كيف تساعد هذه العمليات على تحقيق الأهداف، وتحديد المشاكل التي تعيق تحقيق مؤشرات الأداء المطلوبة، والمساعدة في تبسيط وتحسين الإجراءات، وتحديد العمليات التي تحتاج إلى تغيير جذري، وزيادة فعالية تقديم الخدمة وبالتالي زيادة رضا متلقي الخدمة.

ب) إعادة هندسة العمليات.

هي أداة تحليل تستخدم لتقييم الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة للتعرف على أسباب المشاكل، ومن ثم إعادة تصميم إجراءات جديدة ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي، ثم تطبيق هذه الإجراءات والتأكد من فعاليتها، ويتم ذلك عن طريق التعرف على الإجراءات المتبعة في المؤسسة، تحليل الإجراءات المتبعة وتقييم كل إجراء، عمل إعادة هندسة لهذه الإجراءات بطريقة ترفع من كفاءة الأداء، تطبيق الإجراءات الجديدة والتأكد من فاعليتها.

ج) تحليل فجوة الأداء.

هي أداة تستخدم بهدف مقارنة الوضع الحالي لمستوى الخدمة المقدمة مع معايير الخدمة الموضوعة ومتطلبات متلقي الخدمات، وتعتبر الخطوة الأولى لتحديد مجالات العمل التي يجب أخذها بالحسبان خلال مرحلة تحسين أداء الخدمة من أجل تحقيق معايير الخدمة الموضوعة، وتهدف هذه المرحلة إلى بناء تصور حقيقي وشامل عن واقع مستوى تقديم الخدمة، وتقييم كافة جوانب الخدمة ذات العلاقة، والوقوف على أهم جوانب القصور في الخدمة والتي قد تحد من قدرة المؤسسة على الوفاء بمعايير الخدمة، وتحديد مجالات التطوير والتحسين في جوانب الخدمة.

د) التحليل الرباعي (SWOT).

هو أحد الأدوات المستخدمة في تقييم مستوى الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، وتهدف هذه المرحلة الى دراسة مدى الترابط والتداخل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وتحديد أهم نقاط القوة ليتم تعزيزها لتطوير مستوى الخدمة، ونقاط الضعف من أجل التغلب عليها أو التقليل من آثارها على متلقي الخدمات، وتحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة بهدف العمل على استغلالها لتحسين مستوى الخدمة، ومحاولة تقليل آثار التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، مساعدة المؤسسة في تطوير الإستراتيجيات المناسبة لتحسين مستوى الخدمة.

ه) القياس المقارن على مستوى العملية

هو تقييم العمليات الداخلية المستخدمة لتقديم الخدمات داخل المؤسسة عن طريق مقارنة هذه العمليات مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى المشابهة ذات الأداء الأفضل، فالهدف من هذه المرحلة مقارنة العمليات الحالية داخل المؤسسة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى وتحسينها، وتحديد مواطن الضعف (جوانب التحسين)/ المجالات المتعلقة بالعمليات الحالية ذات الأداء المتدني، وتحديد وسائل التحسين الممكن استخدامها لتحسين العمليات الحالية داخل المؤسسة، والاستفادة من تجارب الآخرين وممارساتهم ونقلها.

2.1.ج: التعريف بميدان الدراسة

وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية

تشكل وزارة العدل الذراع التنفيذي للسلطة القضائية. وتهدف إلى تحقيق الرؤية الخاصة بالدولة الأردنية في تحقيق العدل لمواطنيها وترسيخ القيم المتعلقة بالمساواة وتكافؤ الفرص وحماية حقوق المواطنين المنصوص عليها في الدستور والقوانين المرعية.

أما عن الأهداف المؤسسية الخاصة بوزارة العدل فتتمثل بالآتي (عن طريق موقع وزارة العدل الالكتروني):

1. زيادة القدرة المؤسسية لكل من وزارة العدل والقضاء بحيث يتم تمكينهما من القيام بالواجبات الملقاة عليهما وتوفير الخدمات للمواطنين بشكل يمتاز بالفاعلية.
2. توفير المصادر المالية والبشرية والتقنية للمحاكم من أجل تعزيز وتطوير العمل القضائي.
3. وضع وتطوير التشريعات خاصة تلك المتعلقة بالاقتصاد والاستثمار ومراجعة الاتفاقيات القضائية الإقليمية والدولية التي يكون الأردن طرفا فيها.
4. نشر الثقافة القانونية لدى مختلف قطاعات المجتمع.

نظام تقييم الأداء في وزارة العدل

إن نظام تقييم أداء الموظفين في وزارة العدل هو نظام سارٍ على جميع الوزارات والدوائر التي يخضع موظفيها إلى أنظمة ديوان الخدمة المدنية، ولذلك تعد وزارة العدل من هذه الوزارات التي يشملها ذلك النظام الموحد بكافة مواده وبنوده. وهنا تهدف عملية تقييم الأداء في الدوائر والوزارات التي يشملها نظام الخدمة المدنية إلى ما يلي (ديوان الخدمة المدنية, 2007):

أ. الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية للدائرة من خلال تقييم دور الموظف في إنجاز مهامه، ووضع خطط العمل والمتابعة والقياس.

ب. تعزيز وتشجيع التواصل والحوار بين الرئيس المباشر والمرؤوس وإتاحة الفرصة له للإطلاع على مستوى أدائه الوظيفي والمسلكي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديه ومجالات التحسين المطلوبة.

ج. تشجيع الموظفين ودعمهم لتحسين أدائهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتفعيل مبدأ التنافسية.

د. تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وفق منهجية علمية وموضوعية.

أما عن إجراءات عملية تقييم أداء الموظفين فتتم عن طريق الخطوات التالية: (الدليل الإجرائي لإدارة وتقييم الأداء في الخدمة المدنية الأردني، 2007: 9-12)

أولاً: يقوم ديوان الخدمة المدنية بتحديد التعليمات والأدلة والإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، ويعد الديوان بعد ذلك جميع النماذج المتعلقة بإدارة الأداء بما في ذلك تقارير الأداء السنوي ونماذج سجل الأداء.

وتعتبر الوثائق الخاصة بسجل الأداء إحدى المرجعيات الرئيسة عند مناقشة الأداء مع الموظف لاعتماد تقرير الأداء السنوي. وتعتمد البيانات والوقائع والملاحظات المدونة في سجل الأداء في تقييم أداء الموظف بموجب تقرير الأداء السنوي ويتم ذلك التقييم بأي من التقديرات التالية: ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف.

ثانياً: يقوم الرئيس المباشر في بداية السنة بإطلاع الموظف على عناصر تقييم الأداء والسلوك الوظيفي والأهمية النسبية لكل منها والتي سيتم على أساسها تقييم أدائه.

ثالثاً: في نهاية سنة التقييم يقوم الرئيس المباشر بتعبئة نموذج تقرير الأداء السنوي معتمداً على نموذج سجل الأداء ورفعهما إلى الرئيس الأعلى المباشر الذي يقوم بدوره برفع تقارير أداء الموظفين السنوية وملاحظاته عليها إلى الأمين العام أو من يفوضه لاعتماد التقدير النهائي للموظف .

وبعد اكتساب تقارير الأداء السنوية الصفة النهائية تقوم الإدارة العليا في الوزارة باتخاذ الإجراءات الآتية:

أ. إذا تبين أن التقدير الوارد في تقرير الأداء السنوي لأي موظف بدرجة متوسط فيلفت نظره خطياً ويُطلب منه معالجة مظاهر تقصيره وتحسين مستوى أدائه وإنتاجيته.

ب. إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي بدرجة ضعيف لسنة واحدة أو بتقدير متوسط لسنتين متتاليتين، فتحجب عنه زيادة سنوية واحدة.

ج. إذا كان التقدير الوارد في تقرير الأداء السنوي بدرجة ضعيف وفي السنة السابقة مباشرة بتقدير متوسط فتحجب عنه الزيادة السنوية لمدة سنتين.

د. إذا كان تقدير الموظف في تقرير الأداء السنوي بتقدير ضعيف لسنتين متتاليتين تنهى خدمته بقرار من المرجع المختص.

رابعاً: ترسل الوزارة الديوان كشفاً معتمداً وموقعاً من أمين عام الوزارة بأسماء جميع موظفيها وفئاتهم ودرجاتهم وتقديراتهم النهائية وعلاماتهم في تقرير الأداء السنوي خلال النصف الأول من شهر كانون الأول من كل سنة على أن تراعى فيه السرية التامة ولا يجوز إدخال أي تعديل عليه بعد إيداعه لدى الديوان.

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيّات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حدّ علم الباحث تبحث بشكل مباشر في اثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية في تحسين الأداء المؤسسي، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيثما كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (الطراونه، 2010) دراسة بعنوان "اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي"، وهدفت إلى التعرف على اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية وتكون مجتمع الدراسة من 3 شركات وهي (شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وشركة البوتاس العربية، وشركة لافارج الاسمنت الأردنية) وتكونت عينة الدراسة من 617 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو سياسات الاختيار والتعيين جاء مرتفعا، وإن المتوسط العام لتصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً. وكذلك وجود اثر ذو دلالة إحصائية لسياسات الاختيار

والتعيين (المقابلة الأولية، الاختبارات، الفحص الطبي، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، وعدم وجود اثر ذو دلاله إحصائية لسياستي الاختيار والتعيين (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن .

وأجرى (العطوي، 2010) دراسة بعنوان "أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي" وهدفت إلى التعرف على أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من (371) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصّورات العاملين في وزارة العدل لمستوى الأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لتعقيد إجراءات العمل في الأداء المؤسسي، وأن أبعاد تعقيد إجراءات العمل تفسر ما مقداره (51.8%) من التباين في الأداء المؤسسي، وكذلك وجود فروق داله إحصائياً في تصورات المبحوثين للأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وأجرى (الرشيدي، 2009) دراسة بعنوان"أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسة تم تطوير استبانه لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وشملت الدراسة (373) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في (18) وزارة سعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين متوسط، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وأجرى (الختاتنة والسعايدة، 2009) دراسة بعنوان "مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء"، وقد تناولت الأبعاد غير مالية في بطاقة الأهداف المتوازنة (بعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم النمو)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج من اهمها: يقدر مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة عالية أهمية استخدام كل مقياس من مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية (افراديا) عند التخطيط الاستراتيجي لشركاتهم وتقييم الأداء، وكذلك لا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء، وأيضا لا يختلف مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الأبعاد غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باختلاف العمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

وأجرى (العدوان والخوالدة، 2008) دراسة حول "إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامهم في الأداء المؤسسي"، وهي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، هدفها معرفة اثر إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، عينة الدراسة مكونة من(288) موظفا يشكلون ثلاث مستويات إدارية، وكانت نتيجة الدراسة انه هناك ارتباط واثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إستراتيجية التمكين على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

وأجرى (العطوي، 2007) دراسة بعنوان "أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف على أثر تقويم الأداء الوظيفي من خلال أبعادة (الموضوعية، والعدالة، والفاعلية، والنموذج، والأسلوب، وملائمة التوقيت) في الدافعية للعمل لدى العاملين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (690) مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن اتجاهات العاملين في الشؤون الصحية في منطقة تبوك، نحو تقويم الأداء بشكل عام جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وأن مستوى الدافعية لدى العاملين مرتفعاً، ويوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقويم الأداء في الدافعية للعمل، لدى العاملين، وتوجد فروق ذات

دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو تقويم الأداء ومستوى الدافعية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية، مكان العمل).

ودراسة (الحياصات، 2006) بعنوان "معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي، مجتمع الدراسة (21) مؤسسة صحفية عدد عامليه أكثر من (50) عامل، وتصدر أكثر من صحيفة وبلغ عددها (4) مؤسسة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، انه هناك علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأداءها المؤسسي.

وفي دراسة قام بها (أبو شيخه، 2005) بعنوان "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملين في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم، وما هي نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، وإلى معرفة العلاقة بين مدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، اعتمدت الدراسة على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية مكونة من(357) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج منها: إدراك العاملين بفئاتهم الوظيفية المختلفة إلى عدم موضوعية عملية تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية. وأن عملية تقويم أداء العاملين لها أثار في ترقية وتدريب وتحفيز الموظفين.

وفي دراسة قام بها (الحوامده، 2004) بعنوان "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا

الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (483) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية. كذلك وجدت علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

كما قام (يوسف، 2000) بدراسة بعنوان "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة"، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وكذلك تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

كما قام (يوسف، 1999) بدراسة بعنوان "العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العامة والخاصة بدولة الإمارات العربية"، وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى هذا الإحساس في القطاع الخاص وارتفاع مستواه في القطاع الحكومي، وإلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي.

ب. الدراسات الأجنبية:

وقام جيمنج (Jiming, 2009) بدراسة بعنوان: "Exploring the Link Between Knowledge Management Merformance and Firm Performance" بعنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي"، وهدفت الدراسة إلى أن مفهوم إدارة المعرفة تضم كفاءات والذي يعتبر موردا هاما من موارد التنظيمية التي تساهم في الأداء المتفوق للشركة على وجه التحديد، وشملت الدراسة (17) شركة تعمل في مجال البرمجيات، واهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة

بين أداء إدارة المعرفة وأداء الشركات من حيث الإجراءات المحاسبية مثل الربح ونسب التكلفة، والتدابير السوق دليل على أن الأداء المتفوق إدارة المعرفة هو في الواقع مؤشرا للأداء من أسفل إلى أعلى خط السلطة.

وأجرى فوينتس (Vointece, 2008) دراسة بعنوان "التعلم وثقافة المنظمة وأثره على أداء المنظمات" "An Organization's Learning Embedded in Influences Culture Organizational Performance"، هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية، والعمليات الداخلية ، والعملاء ، والتعلم والنمو) وثقافة التعلم في شركات الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 220 شركة، وأظهرت النتائج أن ثقافة التعلم تلعب دورا في تحقيق مكاسب مالية وتحقيق الربح، والشركات التي تستخدم سجل الأداء المتوازن لها تأثير على أنشطة التعلم ونجاح الشركات، وأظهر تحليل الانحدار المتعدد للدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد السبعة للتعلم والثقافة ، ومنظور التعلم والنمو. وعلاوة على ذلك، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعدين التعلم المستمر، ومنظور التعلم والنمو.

وقام ماسيناتي (Macinat, 2007) بدراسة بعنوان" The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service بعنوان: "العلاقة بين نظم إدارة الجودة والأداء التنظيمي في الاتحاد الايطالي لخدمة الصحة الوطني"، وتهدف الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية لنظم إدارة الجودة من مقدمي الرعاية الصحية وأثرها على الأداء التنظيمي، وشملت الدراسة (379) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى إن نتائج الأداء كان إيجابيا لمتغيرات إدارة الجودة، ولكن كان هناك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي وإدارة الجودة.

أما دراسة (Kaplan and Norton, 2005) والتي كانت بعنوان مماثل لعنوان دراستهما الأولى خاصة ببطاقة الأداء المتوازن عام 1992، حيث كان عنوانها "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance" وقد عاد الباحثان خلال هذه الدراسة بالتركيز على أهمية المقاييس بشكل عام في توجيه الأداء

على اعتبار أن المقاييس الفعالة هي المقاييس التي تتكامل مع العملية الإدارية بل تعتبر جزءاً رئيسياً منها. حيث أشار الباحثان إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي المدراء نظرة شاملة عن منظماتهم من خلال تركيزها على الأداء المالي والأداء التشغيلي في نفس الوقت من خلال أبعادها الأربعة على اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج منبثق من رؤية وإستراتيجية الشركة علاوة على أنه نظام رقابي.

كما أجرى كيفي وكاليكا (Kefi & Kalika, 2005) دراسة بعنوان: "Survery of Strategic Alignment Impact on Organizational Performance in International European Companies"

" أثر المواءمة الإستراتيجيةِ على الأداء التنظيميِ في الشركات الأوروبية الدولية"، هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المواءمة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات العالمية الأوروبية وذلك لبيان فيما إذا كانت المواءمة ما بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية المرتبطة بالأداء المؤسسي، حيث تم أخذ عينة للدراسة من (505) شركة عالمية مركزها الرئيس في المجتمع الأوروبي. وخلصت الدراسة الى وجود حاجة ماسة إلى مزيد من الدرسات العملية لتوضيح الارتباطات بين مواءمة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية و الأداء المؤسسي، ذلك إن نجاح مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وأجرى داتش (Dutch, 2004) دراسة بعنوان: " Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM practices"، هدفت إلى بيان العيوب في حقل إدارة الموارد البشرية عن طريق تجسير أفضل منظور وأفضل ممارسة، وأجريت الدراسة على (114) شركة صناعية أمريكية، حيث تخدم نتائج الدراسة في مستويات متعددة وتساعد في توضيح منظور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المتنافسة بالإستراتيجية المنظمية والثقافة التنظيمية، والأعراف الصناعية التي تؤدي الى تحسين الأداء في نظام الموارد البشرية وتحسين المخرجات التنظيمية.

وأجرى بوكلي ومنوكس (Buckley & Monks, 2004) دراسة بعنوان(The Implications of Meta – Qualities for HR Role) وهدفت الدراسة إلي اختبار تصورات مديري الموارد البشرية من خلال الطرق التي تم تغيير المنافسة بينهم عبر المدى الزمني لعملية الإدارة التعليمية، والطرق التي استعملوا فيها هذه المنافسة ضمن حالات عملهم. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أعلى الدرجات كانت "للمهارات والقدرات الاجتماعية" و "المرونة العاطفية"، وقد كان هناك زيادة في تصورات المشاركين في هذين النوعين خلال فترة السنتين، وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء النموذج وصياغة الفرضيات المتعلقة بتنمية المهارات للأفراد، ولكنها لم تتطرق إلي بقية المتغيرات الأخرى .

ما يميز هذه الدراسة:

قامت دراسة (العطوي، 2007) بقياس أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل، أما (أبو شيخه، 2005) فبحثت في إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية، وتناولت دراسة (الحوامده، 2004) العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، وبحثت دراسة (العطوي، 2010) أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي، وتطرقت دراسة (الرشيدي، 2009) أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، كما تناولت دراسة (الطراونه،2010) اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي.

ولم نجد أية دراسة قد تناولت اثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية في تحسين الأداء المؤسسي، هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة قد استخدمت (الفاعلية) في دراسة نظام تقييم الأداء، وللأداء المؤسسي (بعد النمو والتعلم، بعد الجمهور (متلقي الخدمة)، بعد عمليات التشغيل الداخلي، بعد الرؤية الإستراتيجية) وهذا ما يجعلها ذات فائدة علمية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي تضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانه) والتي تم بناءها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة العدل الأردنية والذي تم تحديدهم في النقطة (2) من محددات الدراسة، حيث بلغ تعدادهم (4226) موظفاً وموظفةً موزعين على كافة مديريات ومحاكم وزارة العدل في جميع أنحاء المملكة، في ضوء إحصائيات أقسام إدارة الموارد البشرية في وزارة العدل الأردنية بتاريخ 2011/1/10.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغ حجمها (510) مفردة، أي بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانه على مفردات العينة بعد اخذ موافقة الجهات المسؤولة في الوزارة، وأعيد منها (455) استبانه، وقد وجد أن ما مجموعة (442) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (10.2%) من مجتمع الدراسة.

ويبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أنواع الدوائر التابعة لوزارة العدل محافظات المملكة.

الجدول رقم (1)

توزيع افراد عينة الدراسة

نوع الدائرة	عدد الاستبيانات الموزعة بنسبة 12%	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
مركز الوزارة	61	59	59
محاكم الاستئناف	80	77	74
محاكم البداية	178	166	161
الادعاء العام	36	31	30
محاكم الصلح	148	120	116

محكمة التمييز والجنايات الكبرى	7	2	2
المجمـوع	510	545	442

3. 4 أداة الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تطوير استبانه تتكون من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة الدراسة طبقا للعوامل الشخصية التالية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي ، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

الجزء الثاني: ويتضمن (34) فقرة تقيس المتغير المستقل للدراسة بأبعاده (نظام تقييم الأداء الفردي) والتابع (الأداء المؤسسي).

القسم الأول: (16) فقرة لقياس فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي على مستوى الفرد وعلى مستوى العمل.

القسم الثاني: (18) فقرة لقياس الأداء المؤسسي بأبعاده : النمو والتعلم وتقيسه الفقرات (17-20)، عمليات التشغيل الداخلي وتقيسه الفقرات (21-24)، بعد الجمهور (متلقي الخدمة) وتقيسه الفقرات (25-29)، بعد الرؤية الإستراتيجية وتقيسه الفقرات من (30-34).

وقد تم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانه وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وعلى النحو الآتي: (لا أوافق بشدة وتمثل درجة واحدة)، (لا أوافق وتمثل درجتان)، (متوسط وتمثل 3 درجات)، (موافق وتمثل 4 درجات)، (أوافق بشدة وتمثل 5 درجات).

3. 5 صدق أداء الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة ومعرفة

مدى ملائمة ووضوح وصلاحية الفقرات المستخدمة، ومدى انتماء فقرات الاستبانه للبعد الذي خصص لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث أعيد صياغة بعض الفقرات في ضوء الملاحظات، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى تظهر بصورة تخدم أغراض الدراسة الحالية.

وللتأكد كذلك من وضوح الفقرات فنيا ولغويا وتوافقها مع أهداف البحث تم توزيع الإستبانة على ثلاثين موظفا لإجراء اختبار أولي لها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، ويبين الجدول التالي (2) قيم معامل الثبات:

الجدول رقم (2)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ الفا
نظام تقييم الأداء الفردي	الفاعلية على مستوى الفرد	8-1	0,819
	الفاعلية على مستوى العمل	16-9	0,775
	الكلي	16-1	.88
الأداء المؤسسي	النمو والتعلم	20-17	0,724
	عمليات التشغيل الداخلي	24-21	0,779

	متلقي الخدمة (الجمهور)	29–25	0,734
	الرؤية الإستراتيجية	34–30	0,88
	الكلي	34–17	.90

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	64	14,5
	دبلوم كلية مجتمع	147	33,3
	بكالوريوس	193	43,6
	دراسات عليا	38	8,6
العمر	25 سنة فأقل	77	17,4

	26–30 سنة	145	32,8
	31–35 سنة	137	31
	36 سنة فأكثر	83	18,8
الخبرة الوظيفية	5سنوات فأقل	159	36
	6–10 سنوات	132	29,8
	11–15 سنة	106	24
	16 سنة فأكثر	45	10,2
النوع الاجتماعي	ذكر	234	52,9
	أنثى	208	47,1
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	38	8,6
	نائب مدير	7	1,6
	رئيس قسم	91	20,6
	موظف	308	69,2
طبيعة العمل	قانوني	92	20,8
	إداري	132	29,9
	مالي	42	9,5
	فني	62	14
	أخرى	114	25,8

يبين الجدول رقم (3) إلى أن (43,6) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وهي النسبة الأكبر من بين العينة المبحوثة، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (14,5%) من حملة درجة (ثانوية عامة فاقل) وهذا معناه ان بعض الوظائف في وزارة العدل لا تتطلب تأهل علمي عالي قد يوعز لهم أنشطة ضمن المستويات الإدارية الدنيا. وان (33,3%) من حجم عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الدبلوم التي توعز إليهم وظائف لا تتطلب تعليم عالي بل تعليم متوسط توكل اليهم مهام الكتبة ومدخلي البيانات والمؤرشفين والمحضرين..الخ. في حين ان (8,6%) من حجم العينة كانوا من حملة الدراسات العليا وهذا يعكس الوظائف القيادية أو الاستشارية التي تشغلها هذه الفئة في المنظمات المبحوثة.

اما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على إن الفئة العمرية (26–30 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (32.8%)، تلاها الفئة العمرية (31–35 سنة) وقد بلغت (31%) من حجم عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (36 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (18.8%)، وأخيرا جاءت الفئة العمرية (25سنة فاقل) وقد شكلت ما نسبته (17.4%) من أفراد عينة الدراسة، ويمكن ان نستدل من ذلك ان غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الناضج الذي يعود بالنفع على الوزارة، وهذه الفئة العمرية تتمثل بالالتزام والعقلانية وأكثر تقبلا لعمليات النمو والتغيير.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (36%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (5 سنوات فاقل)، مقابل (29.9%) كانت مدة خبرتهم (6–10 سنوات)، وان (24%) كانت مدة خبرتهم (11–15سنوات)، في حين ان (10.2%) كانت مدة خبرتهم الوظيفية (16 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك ان غالبية أفراد العينة كانوا من الموظفين ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة، ويدل ذلك على اهتمام الوزارة في الآونة الخيرة على تعيين أعداد كبيرة في كوادرها وذلك لتضخم حجم العمل والتوسع في انتشار دوائرها في جميع أنحاء المملكة، وإيجاد مسميات وظيفية جديدة وخصوصا الإدارية منها.

ويبين الجدول أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بفارق قليل حيث بلغت نسبة الذكور (52.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (47.1%) وهذا يعكس طبيعة الوظيفة التي يتم على بناءها التعيين فالوظائف الإدارية والمالية لا يتم التفريق بين الذكور والإناث، ولكن هناك وظائف يتم التعيين على أساس طبيعة النشاط وفترات الدوام المختلفة، فأعمال الحراسة والصيانة والمحضرين تتطلب أن يشغلها الذكور.

كما دلت النتائج أن (8.6%) من فئة المديرون، وان ما نسبته (1.6) من فئة نائب (مساعد مدير)، وشكلت ما نسبته(20.6%) كانوا من فئة رئيس قسم (رئيس قلم في بعض الدوائر)، في حين ان ما نسبته (69.2%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الموظفين. وهذا يعطي مؤشر أن هناك دوائر كثير يديرها شخص واحد فقط بدون وجود نائب مدير أو مساعد وخصوصا في الدوائر الصغيرة التي يقل عدد الموظفين

فيها عن (30) موظف، أما في الدوائر الكبيرة مثل محاكم البداية الكبيرة التي يزيد عدد موظفيها عن (250) موظف فلا بد من وجود مساعدين للمدير ورؤساء للأقسام، وتعكس نسبة رؤساء الأقسام من حجم العينة إلى تعدد النشاطات والمهام التي تقوم بها الدوائر حسب اختصاصها.

وقد أوضحت النتائج في الجدول أعلاه أن ما نسبته (20.8%) من أفراد عينة الدراسة وظائفهم ذات طبيعة قانونية (مثلا باحث قانوني، كاتب عدل، مأمور تنفيذ..الخ)، وان ما نسبته (29.9) من أفراد العينة وظائفهم ذات طبيعة إدارية (مثلا مدير، رئيس ديوان، مشرف، باحث إداري، موظفي إحصاء ومتابعة ...الخ)، وكذلك ما نسبته (9.5%) من أفراد عينة الدراسة يعملون بوظائف مالية، في حين أن ما نسبته (14%) من أفراد عينة الدراسة يعملون بوظائف ذات طبيعة فنية(الكترونية، كهربائية ..الخ)، ووجد أن ما نسبته(25.8 %) يعملون بوظائف أخرى وغالبا ما كانت طبيعة أعمالهم كما لوحظت في الاستبانة: أعمال الكتبة ومدخلي البيانات والأرشفة..الخ.

2.4 عرض النتائج.

تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وقد تم مراعاة ان تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، متوسط (3)، موافق(4)، أوافق بشدة (5). واعتمادا على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو الآتي:

1) من 1.00- 2.49 بدرجة منخفضة.

2) من 2.50- 3.49 بدرجة متوسطة.

3) من 3.50- 5.00 بدرجة مرتفعة.

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.50-5.00) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.50- 3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (1.00-2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي ومحاوره والجدول(4) يبين ذلك:

جدول(4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي ومحاوره

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
على المستوى الفردي	3.37	.58	1	متوسطة
على المستوى العمل	3.34	.60	2	متوسطة
الكلي	3.38	.57		متوسطة

يتضح من خلال الجدول(4) أن فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي قد جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ(3.38) وانحراف معياري بلغ(0.57)، وأيضا كانت للمحور المتعلق بمستوى الفرد بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ(3.37) وانحراف

معياري بلغ(0.58) وأعلى منها على مستوى العمل والتي جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ(3.34)، وانحراف معياري بلغ(0.60).

هذا وقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات محوري(مستوى الفرد ومستوى العمل) بالآتي:

أولا: الفاعلية على مستوى الفرد

جدول(5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات محور الفاعلية مستوى الفرد

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على إمدادي بالتغذية المرتدة بالمقارنة مع ما كان متوقعاً	3.63	1.25	1	مرتفعه
7	يساهم نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل في تنمية الإحساس بروح المسؤولية تجاه العمل	3.54	.90	2	مرتفعه
2	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على الكشف عن نقاط القوه والضعف في أدائي للعمل	3.48	.87	3	متوسطة
4	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على	3.45	.96	4	متوسطة

	كشف وتحديد احتياجاتي التدريبية				
6	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تنمية الإحساس بالعدالة	3.40	.94	5	متوسطة
1	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل بشكل عام على تنمية مهاراتي الوظيفية	3.32	.96	6	متوسطة
8	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل في اقتراح مجموعة من الطرق والأساليب المناسبة لتطوير سلوكي الوظيفي	3.15	.82	7	متوسطة
5	يساهم نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل في زيادة اعتمادي على رئيسي المباشر	3.02	.85	8	متوسطة
	على مستوى الفرد	3.37	.58		متوسطة

يتضح من خلال الجدول(5) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على إمدادي بالتغذية المرتدة بالمقارنة مع ما كان متوقعاً" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعه وبوسط حسابي بلغ(3.63) وانحراف معياري (1.25)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان عملية تقييم الاداء هي وسيله مهمة يمكن من خلالها التعرف على مدى الانجاز الذي حققه الموظف خلال فترة التقييم ومقارنة النتائج مع الفترات السابقة للكشف عن مدى التقدم او التراجع الذي حصل في انجاز الأداء، كما حلت الفقرة رقم(7) والتي تنص على "يساهم نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل في تنمية الإحساس بروح المسؤولية تجاه العمل" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري(0.90)، في حين حلت الفقرة رقم(5) والتي تنص على "يساهم نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل في زيادة اعتمادي على رئيسي المباشر" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ(3.02) وانحراف معياري(0.85)، ويستدل من تصورات المبحوثين أن عملية تقييم الأداء لا تساهم بشكل قوي في اعتماد الموظف على رئيسه المباشر.
وكما يظهر في الجدول ان المتوسطات الحسابية في جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على ان تصورات المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية نظام تقييم الأداء على مستوى الفرد قد جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

ثانياً: الفاعلية على مستوى العمل

جدول(6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات محور الفاعلية مستوى العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحسين علاقاتي مع رئيسي المباشر	3.64	.93	1	مرتفعه
9	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحسين العملية الرقابية	3.61	.81	2	مرتفعه
10	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحديد أولويات العمل	3.58	.94	3	مرتفعه
14	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	3.43	1.02	4	متوسطة
16	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل	3.34	1.01	5	متوسطة

	في تحديد المستوى الوظيفي وفرص الترقية				
13	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على الربط والتكامل بين نشاطاتي والأهداف التنظيمية	3.17	.83	6	متوسطة
12	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحسين علاقاتي مع زملائي في العمل	3.16	.94	7	متوسطة
15	يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحديد الحوافز والمكافآت ومنحها	3.10	.95	8	متوسطة
	على مستوى العمل	3.34	.60		متوسطة

يتضح من خلال الجدول (6) أن الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحسين علاقاتي مع رئيسي المباشر" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.93) أي بدرجة متوسطة، ويستدل من تصورات المبحوثين ان نظام تقييم الاداء المتبع في الوزارة يساعد على تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وذلك من خلال زيادة الاتصال بينهم والذي بدوره تتبادل الآراء والأفكار والمقترحات مما يعمل على تحسين هذه العلاقة. كما حلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحسين العملية الرقابية" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.81)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان عملية تقييم الاداء تعتبر وسيله فاعله في تحسين العملية الرقابية على اداء الموظف وسلوكه على المدى القصير والطويل. في حين حلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يساعد نظام تقييم الأداء المتبع في وزارة العدل على تحديد الحوافز والمكافآت ومنحها" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري(0.95)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان نظام تقييم الأداء المتبع في الوزارة لا يساعد بشكل كبير في تحديد الحوافز والمكافآت حيث ان عملية تحديد الحوافز ومنحها في وزارة العدل تعتمد على المؤهل العلمي وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي للفرد. وكما يظهر في الجدول ان المتوسطات الحسابية في جميع الفقرات

جاءت بدرجة متوسطة مما يؤشر على ان تصورات المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية نظام تقييم الأداء على مستوى العمل قد جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية لأبعاد الأداء المؤسسي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية لأبعاد الأداء المؤسسي والجدول (7) يبين ذلك:

جدول(7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية لأبعاد الأداء المؤسسي

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
جانب الجمهور	3.83	.62	1	مرتفعة
عمليات التشغيل الداخلي	3.80	.65	2	مرتفعة
الرؤية الإستراتيجية	3.78	.69	3	مرتفعة
النمو والتعلم	3.67	.65	4	مرتفعة
الكلي	3.77	.53		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (7) أن الوسط الحسابي الكلي لأبعاد الأداء المؤسسي قد جاءت بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.53)، وقد حل محور جانب الجمهور في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.62)، في حين حل محور النمو والتعلم في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغ (0.65).

هذا وقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي كم يلي:

أولاً: بالنسبة لبعد النمو والتعلم

جدول(8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات محور النمو والتعلم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
19	تواكب وزارة العدل باستمرار التحديث التكنولوجي والأتمتة.	4.02	.92	1	مرتفعة
20	تهتم وزارة العدل باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل.	3.75	.79	2	مرتفعة
17	تركز وزارة العدل على تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.	3.50	.90	3	مرتفعة
18	تعتمد وزارة العدل على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها.	3.42	.90	4	متوسطة
	النمو والتعلم	3.67	.65		متوسطة

يتضح من خلال الجدول (8) أن الفقرة رقم (19) والتي تنص على "تواكب وزارة العدل باستمرار التحديث التكنولوجي والأتمتة" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.92)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان الوزارة تعمل على الحفاظ في الاستمرار في إدخال أساليب الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة في إجراءات عملها باستخدامها في حفظ الملفات واسترجاعها وفي الأعمال المحاسبية وشؤون الموظفين. كما حلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "تهتم وزارة العدل باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.79)، في حين حلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تعتمد وزارة العدل على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ(3.42) وانحراف معياري(0.90)، ومن الجدير ذكره بأن الوسط الحسابي الكلي لمحور النمو والتعلم قد جاء بدرجة مرتفعة وبلغ(3.67) وبانحراف معياري(0.65).

ثانيا: بالنسبة لمحور عمليات التشغيل الداخلي

جدول(9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات محور عمليات التشغيل الداخلي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
22	تركز وزارة العدل على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	4.12	.97	1	مرتفعة
20	تركز وزارة العدل في العمليات الداخلية علي تحقيق الأهداف بتميز	3.79	.73	2	مرتفعة
21	هنالك اهتمام بمشاكل المراجعين والعمل على إيجاد الحلول لها.	3.79	.75	3	مرتفعة
23	تهتم وزارة العدل بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة	3.50	.87	4	مرتفعة
	عمليات التشغيل الداخلي	3.80	.65		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول(9) أن الفقرة رقم (22) والتي تنص على "تركز وزارة العدل على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ(4.12) وانحراف معياري(0.97)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان الوزارة تعمل على إتباع كل ما هو جديد بغية التحسين في تقديم خدماتها، كما حلت الفقرة رقم(20) والتي تنص على" تركز وزارة العدل في العمليات الداخلية علي تحقيق الأهداف بتميز" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ(3.79) وانحراف معياري(0.73)، في حين حلت الفقرة رقم(23) والتي تنص على "تهتم وزارة العدل بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعه وبوسط حسابي بلغ(3.50) وانحراف معياري(0.87)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان الوزارة لا تهتم بشكل قوي على إتباع الأساليب الحديثة في القيادة، ومن الجدير ذكره بأن الوسط الحسابي الكلي لمحور عمليات التشغيل الداخلي قد جاء بدرجة مرتفعة وبلغ(3.80) وبانحراف معياري(0.65).

ثالثا: بالنسبة لمحور الجمهور (متلقي الخدمة)

جدول(10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات محور الجمهور (متلقي الخدمة)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
26	تعمل وزارة العدل على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور	4.09	.92	1	مرتفعة
28	توجد في وزارة العدل وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور	4.03	.91	2	مرتفعة
25	تعتمد وزارة العدل على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء أعمالها	3.98	1.03	3	مرتفعة
29	تركز وزارة العدل على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور	3.62	.79	4	مرتفعة
27	تضع وزارة العدل برامج في المسؤولية	3.40	.79	5	متوسطة

	الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق رضا الجمهور			
	بعد الجمهور (متلقي الخدمة)	3.83	.62	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول(10) أن الفقرة رقم (26) والتي تنص على "تعمل وزارة العدل على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.92)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان الوزارة تعمل بشكل قوي على الحفاظ على العلاقة الجيدة مع متلقي الخدمة من خلال عمليات التحسين المستمر في تقديم خدماتها للجمهور. كما حلت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "توجد في وزارة العدل وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.91)، في حين حلت الفقرة رقم (27) والتي تنص على" تضع وزارة العدل برامج في المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق رضا الجمهور" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ(3.40) وانحراف معياري(0.79).

رابعا: بالنسبة لمحور الرؤية الإستراتيجية

جدول(11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في وزارة العدل الأردنية على فقرات محور الرؤية الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
30	تملك الوزارة رؤية إستراتيجية واضحة	4.25	.88	1	مرتفعة
31	تملك الوزارة رؤية إستراتيجية قابله للتحقيق	3.82	.75	2	مرتفعة
33	تهتم الوزارة بتثقيف الموظفين برؤية الوزارة الإستراتيجية	3.67	.79	3	مرتفعه
34	تقوم الوزارة بوضع الخطط التنفيذية لانجاز رؤيتها	3.65	.81	4	مرتفعه
32	تعمل الوزارة على مشاركة الموظفين في صياغة	3.53	.92	5	مرتفعه

الرؤية الرؤية الإستراتيجية	3.78	.69	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول(11) أن الفقرة رقم (30) والتي تنص على "تملك الوزارة رؤية إستراتيجية واضحة" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ(4.25) وانحراف معياري(0.88)، ويستدل من تصورات المبحوثين ان الوزارة تهتم بشكل كبير على ان تكون رؤيتها الإستراتيجية واضحة ليمكن فهمها من قبل الموظفين والمجتمع والعمل على تحقيقها، كما حلت الفقرة رقم(31) والتي تنص على "تملك الوزارة رؤية إستراتيجية قابله للتحقيق" في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ(3.82) وانحراف معياري(0.75)، في حين حلت الفقرة رقم(32) والتي تنص على "تعمل الوزارة على مشاركة الموظفين في صياغة الرؤية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ(3.53) وانحراف معياري(0.92). ومن الجدير ذكره بأن الوسط الحسابي الكلي لمحور الرؤية الإستراتيجية قد جاء بدرجة مرتفعة وبلغ(3.78) وبانحراف معياري(0.69).

4.4 اختبار الفرضيات.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الأداء المؤسسي(النمو والتعلم، عمليات التشغيل الداخلي، الجمهور (متلقي الخدمة)، الرؤية الإستراتيجية).

ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام تحليل تباين الانحدار والجدول(12) يبين نتائج التحليل:

جدول(12)

نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الأداء المؤسسي للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مصدر التباين	**معامل الارتباطR**	**معامل التحديد R^2**	**درجات الحرية**	**مجموع المربعات**	**متوسط المربعات**	**قيمة F المحسوبة**	**مستوى دلالة F**

الانحدار	0.641	0.41	2	50.968	25.484	152.764	.000
الخطأ			439	73.234	.167		
الكلي			441	124.203			

يلاحظ من خلال الجدول(12) وجود اثر ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α ≤0.05) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمةF المحسوبة (152.764) ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، حيث فسر متغير فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي ما نسبته(41%) من التباين في متغير الأداء المؤسسي، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الأداء المؤسسي بأبعاده، ويبين الجدول (13) معاملات الانحدار.

جدول(13)

معاملات الانحدار لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الأداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الأداء	الثابت	1.759	.117		14.996	.000
المؤسسي	مستوى الفرد	1.139	.218	1.25	5.235	.000
	مستوى العمل	-548.	.210	-.622	-2.61	.000

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ويبين الجدول(14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في بعد النمو والتعلم.

جدول(14)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في

النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.539	0.29	2	54.214	27.107	89.679	.000
الخطأ			439	132.695	.302		
الكلي			441	186.909			

يلاحظ من خلال الجدول(14) وجود اثر ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (89.679) ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، وقد فسر متغير فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي ما نسبته(29%) من التباين في متغير النمو والتعلم، وهذا يعني رفض الفرضية الاصيلة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في النمو والتعلم كبعد من ابعاد الاداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في جانب عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ويبين الجدول(15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

جدول(15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في

عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.522	0.273	2	50.622	25.311	82.285	.000
الخطأ			439	135.039	.308		
الكلي			441	185.661			

يلاحظ من خلال الجدول(15) وجود اثر ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (82.285) ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، وقد فسر متغير فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي ما نسبته(27.3%) من التباين في متغير عمليات التشغيل الداخلي. وهذا يعني رفض الفرضية الاصيلة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من ابعاد الاداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في جانب الجمهور (متلقي الخدمة) كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ويبين الجدول(16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في متلقي الخدمة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول(16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في متلقي الخدمة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.591	0.35	2	59.903	29.951	117.554	.000
الخطأ			439	111.852	.255		
الكلي			441	171.754			

يلاحظ من خلال الجدول(16) وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في جانب متلقي الخدمة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمةF المحسوبة (117.554) ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، وقد فسر متغير فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي ما نسبته(35%) من التباين في متغير جانب الجمهور (متلقي الخدمة). وهذا يعني رفض الفرضية الاصيلة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في متلقي الخدمة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الرؤية الإستراتيجية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ويبين الجدول(17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الرؤية الإستراتيجية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

جدول(17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الرؤية الإستراتيجية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

مصدر التباين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F

الانحدار	0.443	0.196	2	40.928	20.464	53.669	.000
الخطأ			439	167.391	.381		
الكلي			441	208.319			

يلاحظ من خلال الجدول(17) وجود اثر ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الرؤية الإستراتيجية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمةF المحسوبة (53.669) ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، وقد فسر متغير فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي ما نسبته(19.6%) من التباين في متغير الرؤية الإستراتيجية. وهذا يعني رفض الفرضية الاصيلة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الرؤية الإستراتيجية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

للإجابة عن سؤال الدراسة تم ما يلي:

أولا: بالنسبة للمؤهل العلمي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي والجدول(18) يبين ذلك.

جدول(18)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فما دون	3.56	.66

دبلوم كلية مجتمع	3.45	.54
بكالوريوس	3.27	.54
دراسات عليا	3.30	.54

يلاحظ من خلال الجدول(18) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(19) يبين ذلك:

جدول(19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	3426.589	1	3426.589	10880	.000
المؤهل	5.270	3	1.757	5.58	.001
الخطأ	137.886	438	.315		

يلاحظ من خلال الجدول(19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة(F)=5.58 ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05) ولمعرفة لصالح من تعود الفروق استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(20) يبين ذلك:

جدول(20)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً لمستويات المؤهل العلمي

مصدر التباين		متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوية عامة فما دون	دبلوم كلية مجتمع	.11	.08	.646
	بكالوريوس	.29*	.08	.006
	دراسات عليا	.25	.11	.173
دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	.18*	.06	.038
	دراسات عليا	.15	.10	.547
بكالوريوس	دراسات عليا	-.03	.10	.993

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

يلاحظ من خلال الجدول(20) أن الفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل بين من مؤهلاتهم(ثانوية عامة فما دون) وبين من مؤهلاتهم(بكالوريوس) لصالح من مؤهلهم(ثانوية عامة فما دون)، وأيضا بين من مؤهلاتهم(دبلوم كلية مجتمع) وبين من مؤهلاتهم(بكالوريوس) لصالح من مؤهلهم(دبلوم كلية مجتمع).

ثانياً: بالنسبة للعمر

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب العمر والجدول(21) يبين ذلك.

جدول(21)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب العمر

العمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25 سنة فأقل	3.63	.37
26–30 سنة	3.33	.57
31–35 سنة	3.29	.60
36 سنة فأكثر	3.37	.61

يلاحظ من خلال الجدول(21) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(22) يبين ذلك:

جدول(22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	4730.533	1	4730.533	15160	.000
العمر	6.478	3	2.159	6.920	.000
الخطأ	136.678	438	.312		

يلاحظ من خلال الجدول(22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للعمر، حيث بلغت قيمة(F)=6.92 ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(23) يبين ذلك:

جدول(23)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً لمستويات العمر

		متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
25 سنة فأقل	26–30 سنة	.30*	.08	.002
	31–35 سنة	.34*	.08	.000
	36 سنة فأكثر	.26*	.09	.029
26–30 سنة	31–35 سنة	.04	.06	.940
	36 سنة فأكثر	-.04	.07	.974
31–35 سنة	36 سنة فأكثر	-.08	.07	.798

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

يلاحظ من خلال الجدول(23) أن الفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل بين من أعمارهم(25 سنة فأقل) من جهة وبين بقية مستويات الأعمار من جهة أخرى.

رابعاً: بالنسبة للخبرة:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب الخبرة والجدول(24) يبين ذلك:

جدول(24)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب الخبرة

الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	3.47	.53
6-10 سنوات	3.23	.64
11-15 سنة	3.39	.52
16 سنة فأكثر	3.42	.51

يلاحظ من خلال الجدول(24) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(25) يبين ذلك.

جدول(25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للخبرة

مصدر التباين	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة F المحسوبة**	**مستوى الدلالة**
Intercept	4017.652	1	4017.652	12660	.000
الخبرة	4.198	3	1.399	4.411	.005
الخطأ	138.958	438	.317		

يلاحظ من خلال الجدول(25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للخبرة، حيث بلغت قيمة(F)=4.411 ومستوى دلالتها(.005) اقل من(0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(26) يبين ذلك:

جدول(26)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً لمستويات الخبرة

		متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	6–10 سنوات	.23*	.06	.006
	11–15 سنة	.08	.07	.697
	16 سنة فأكثر	.05	.09	.960
6–10 سنوات	11–15 سنة	-.15	.07	.231
	16 سنة فأكثر	-.18	.09	.307
11–15 سنة	16 سنة فأكثر	-.03	.10	.991

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$)

يلاحظ من خلال الجدول(26) أن الفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل بين من خبرتهم(5 سنوات فأقل) وبين من خبرتهم (6–10 سنوات)، لصالح من خبرتهم(5 سنوات فأقل).

رابعا: بالنسبة للنوع الاجتماعي

تم استخدام اختبار(T) للعينات المستقلة(Independent T Test) والجدول(18) يبين ذلك:

جدول(27)

اختبار(T) للعينات المستقلة للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للنوع الاجتماعي

مصدر التباين		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة(T)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكور	3.46	0.55	0.18	0.05	440	3.405	0.001
	إناث	3.28	0.58					

يتضح من خلال الجدول(27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة(T) =3.405 ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، وان هذه الفروق تعود لصالح الذكور.

خامساً: بالنسبة للمستوى الوظيفي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي والجدول(28) يبين ذلك.

جدول(28)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير دائرة	3.43	.53
نائب مدير دائرة	3.21	.67
رئيس قسم	3.31	.53
موظف	3.39	.58

يلاحظ من خلال الجدول(28) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(29) يبين ذلك:

جدول(29)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للمستوى الوظيفي

مصدر التباين	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة F المحسوبة**	**مستوى الدلالة**
Intercept	972.440	1	972.440	*2990	.000
المستوى الوظيفي	.700	3	.233	.717	.542
الخطأ	142.457	438	.325		

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$)

يلاحظ من خلال الجدول(29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً للمستوى الوظيفي،

حيث بلغت قيمة(F)=0.717 ومستوى دلالتها(000) وهي ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$).

سادساً: بالنسبة لطبيعة العمل:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب طبيعة العمل والجدول(30) يبين ذلك.

جدول(30)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قانوني	3.30	.58
إداري	3.24	.65
مالي	3.42	.51
فني	3.40	.45
أخرى	3.57	.47

يلاحظ من خلال الجدول(30) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب طبيعة العمل، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(31) يبين ذلك:

جدول(31)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً لطبيعة العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	4270.918	1	4270.918	13740	.000
طبيعة العمل	7.352	4	1.838	5.915	.000
الخطأ	135.804	437	.311		

يلاحظ من خلال الجدول(31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً لطبيعة العمل، حيث بلغت قيمة(F)=5.915 ومستوى دلالتها(000) اقل من(0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(32) يبين ذلك:

جدول(32)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل تبعاً لمستويات طبيعة العمل

		متوسط الفروق	**الخطأ المعياري**	**مستوى الدلالة**
قانوني	إداري	.06	.07	.956
	مالي	-.12	.10	.857
	فني	-.10	.09	.873
	أخرى	-.27*	.08	.020
إداري	مالي	-.18	.10	.500
	فني	-.16	.08	.462
	أخرى	-.33*	.07	.000
مالي	فني	.02	.11	1.000
	أخرى	-.15	.10	.703

فني	أخرى	-.16	.09	.467

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$)

يلاحظ من خلال الجدول(32) أن الفروق في فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل بين من طبيعة عملهم(قانوني) وبين من طبيعة عملهم(أخرى)، لصالح من طبيعة عملهم (أخرى)، وأيضاً بين من طبيعة عملهم(إداري) وبين من طبيعة عملهم(أخرى)، لصالح من طبيعة عملهم (أخرى).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha\leq0.05$) في الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية(المؤهل العلمي، العمر، والخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، والمستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

للإجابة عن سؤال الدراسة تم ما يلي:-

أولا: بالنسبة للمؤهل العلمي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي والجدول(33) يبين ذلك.

جدول(33)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فما دون	3.86	.46
دبلوم كلية مجتمع	3.85	.51
بكالوريوس	3.69	.55
دراسات عليا	3.77	.55

يلاحظ من خلال الجدول(33) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك

الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(34) يبين ذلك:

جدول(34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	4272.306	1	4272.306	*15420	.000
المؤهل	2.882	3	.961	*3.47	.016
الخطأ	121.321	438	.277		

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى (α≤0.05)

يلاحظ من خلال الجدول(34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة(F)=3.47 ومستوى دلالتها(.016) اقل من(0.05) ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(35) يبين ذلك:

جدول(35)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً لمستويات المؤهل العلمي

مصدر التباين		متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
ثانوية عامة فما دون	دبلوم كلية مجتمع	.00	.08	1.000
	بكالوريوس	.17	.07	.160
	دراسات عليا	.08	.10	.882
دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	.16*	.05	.039
	دراسات عليا	.08	.09	.864
بكالوريوس	دراسات عليا	-.08	.09	.842

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى (α≤0.05)

يلاحظ من خلال الجدول(35) أن الفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل بين من مؤهلاتهم(دبلوم كلية مجتمع) ولصالح من مؤهلهم وبين من مؤهلاتهم(بكالوريوس) ولصالح من مؤهلهم(دبلوم كلية مجتمع).

ثانياً: بالنسبة للعمر

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب العمر والجدول(36) يبين ذلك:

جدول(36)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل حسب العمر

العمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25 سنة فأقل	4.08	.28
26–30 سنة	3.74	.57
31–35 سنة	3.69	.55
36 سنة فأكثر	3.68	.50

يلاحظ من خلال الجدول(36) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(37) يبين ذلك:

جدول(37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	5891.584	1	5891.584	22390	.000
العمر	8.936	3	2.979	11.318	.000

الخطأ	115.267	438	.263

يلاحظ من خلال الجدول(37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للعمر، حيث بلغت قيمة(F)= 11.318 ومستوى دلالتها(.000) اقل من(0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(38) يبين ذلك:

جدول(38)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً لمستويات العمر

		متوسط الفروق	**الخطأ المعياري**	**مستوى الدلالة**
25 سنة فأقل	26-30 سنة	.3386*	.07234	.000
	31-35 سنة	.3836*	.07307	.000
	36 سنة فأكثر	.4008*	.08117	.000
26-30 سنة	31-35 سنة	.0450	.06112	.909
	36 سنة فأكثر	.0622	.07061	.855
31-35 سنة	36 سنة فأكثر	.0172	.07136	.996

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى (α≤0.05)

يلاحظ من خلال الجدول(38) أن الفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل بين من أعمارهم(25 سنة فأقل) من جهة وبين بقية مستويات الأعمار من جهة أخرى.

ثالثا: بالنسبة للخبرة الوظيفية:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب الخبرة والجدول(39) يبين ذلك.

جدول(39)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب الخبرة

الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	3.84	.53
6–10 سنوات	3.66	.59
11–15 سنة	3.86	.44
16 سنة فأكثر	3.67	.45

يلاحظ من خلال الجدول(39) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(40) يبين ذلك:

جدول(40)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	4969.913	1	4969.913	18050	.000
الخبرة	3.598	3	1.199	4.356	.005
الخطأ	120.604	438	.275		

يلاحظ من خلال الجدول(40) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للخبرة، حيث بلغت قيمة(F)=4.356 ومستوى دلالتها(.005) اقل من(0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(41) يبين ذلك:

جدول(41)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً لمستويات الخبرة

		متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	6–10 سنوات	.17	.06	.050
	11–15 سنة	-.03	.06	.980
	16 سنة فأكثر	.16	.09	.317
6–10 سنوات	11–15 سنة	-.20*	.07	.035
	16 سنة فأكثر	-.01	.09	1.000
11–15 سنة	16 سنة فأكثر	.19	.09	.228

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى (0.05≥α)

يلاحظ من خلال الجدول(41) أن الفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل بين من خبرتهم(5 سنوات فأقل) وبين من خبرتهم(6–10 سنوات)، ولصالح من خبرتهم(5 سنوات فأقل)، وأيضا بين من خبرتهم(6–10 سنوات) وبين من خبرتهم(11–15 سنة) ولصالح من خبرتهم(11–15 سنة).

رابعا: بالنسبة للنوع الاجتماعي

تم استخدام اختبار(T) للعينات المستقلة(Independent T Test) والجدول(34) يبين ذلك:

جدول(42)

اختبار(T) للعينات المستقلة للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للنوع الاجتماعي

مصدر التباين		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة(T)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكور	3.83	0.03	0.12	0.05	440	2.27	0.024
	إناث	3.71	0.03					

يتضح من خلال الجدول(42) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة(T) =2.27 ومستوى دلالتها(.024) اقل من(0.05)، وأن هذه الفروق تعود لصالح الذكور.

خامساً: بالنسبة للمستوى الوظيفي:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي والجدول(43) يبين ذلك:

جدول(43)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير دائرة	3.80	.50
نائب مدير دائرة	3.24	.63
رئيس قسم	3.69	.57
موظف	3.81	.51

يلاحظ من خلال الجدول(43) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب المستوى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(44) يبين ذلك:

جدول(44)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للمستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	1153.681	1	1153.681	4171*	.000
المستوى الوظيفي	3.047	3	1.016	*3.67	.012
الخطأ	121.155	438	.277		

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى (0.05≥α)

يلاحظ من خلال الجدول(44) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α) في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة(F)=3.67 ومستوى دلالتها(.012) اقل من(0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(45) يبين ذلك:

جدول(45)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً لمستويات المستوى الوظيفي

		متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
مدير دائرة	نائب مدير دائرة	.57	.21	.076
	رئيس قسم	.11	.10	.735
	موظف	-.00	.09	1.000

نائب مدير دائرة	رئيس قسم	-.45	.20	.185
	موظف	-.57*	.20	.046
رئيس قسم	موظف	-.12	.06	.323

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى (0.05≥α)

يلاحظ من خلال الجدول(45) أن الفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل بين من مستواهم الوظيفي (نائب مدير دائرة) وبين من مستواهم الوظيفي(موظف)، ولصالح من مستواهم الوظيفي (موظف).

سادساً: بالنسبة لطبيعة العمل:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب طبيعة العمل والجدول(46) يبين ذلك.

جدول(46)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قانوني	3.68	.60
إداري	3.58	.58
مالي	3.87	.41
فني	3.85	.35
أخرى	3.99	.42

يلاحظ من خلال الجدول(46) وجود فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية في الأداء المؤسسي في وزارة العدل حسب طبيعة العمل، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) والجدول(47) يبين ذلك:

جدول(47)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً لطبيعة العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Intercept	5372.584	1	5372.584	20930	.000
طبيعة العمل	12.019	4	3.005	11.705	.000
الخطأ	112.184	437	.257		

يلاحظ من خلال الجدول(47) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً لطبيعة العمل، حيث بلغت قيمة(F)=11.705 ومستوى دلالتها(.000) اقل من(0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول(48) يبين ذلك:

جدول(48)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية للفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل تبعاً لمستويات طبيعة العمل

		متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
قانوني	إداري	.10	.07	.669
	مالي	-.19	.09	.405
	فني	-.17	.08	.379

	أخرى	-.30*	.07	.001
إداري	مالي	-.29*	.09	.030
	فني	-.27*	.08	.014
	أخرى	-.41*	.06	.000
مالي	فني	.02	.10	1.000
	أخرى	-.19	.09	.794
فني	أخرى	-.13	.08	.572

* تعني دالة إحصائيا عند مستوى (0.05≥α)

يلاحظ من خلال الجدول(48) أن الفروق في الأداء المؤسسي في وزارة العدل بين من طبيعة عملهم(قانوني) وبين من طبيعة عملهم(أخرى)، ولصالح من طبيعة عملهم (أخرى)، وأيضاً بين من طبيعة عملهم(إداري) من جهة وبين بقية مستويات طبيعة العمل من جهة أخرى، ولصالح بقية المستويات.

5.4 مناقشة النتائج

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشتها:

1. بينت النتائج ان تصورات المبحوثين لفقرات فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية قد جاءت متوسطة، وجاءت فقرات محور الفاعلية على المستوى الفردي أعلى من الفاعلية على المستوى العمل. وتدل النتائج على ان نظام تقييم الأداء يقوم على أسس ومعايير علمية سليمة لتنظيم عملية تقييم أداء الأفراد فهي تساهم في تحقيق العدالة بين الموظفين والمساعدة في تنمية مهاراتهم الوظيفية، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداءه للعمل، وتحسين العملية الرقابية. وتلتقي نتيجة الدراسة مع دراسة (الرشيدي، 2009) التي بينت ان فاعلية تقييم أداء الموظفين في الوزارات السعودية جاءت متوسطة لان معايير الأداء

الموضـوعة تسـتند الـى تحليـل ووصـف وظيفـي لـم يطـرأ عليهـا عمليـات تطـوير وتحديث باستمرار. واتفقت أيضا مع نتائج دراسة (العطوي،2007) التي أشارت الى ان اتجاهات العاملين في الشؤون الصحية في منطقة تبوك نحو تقويم الأداء جاءت ايجابية وبدرجة مرتفعة.

2. ان المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية قد جاء مرتفعا. وقد احتل بعد الجمهور (متلقي الخدمة) المرتبة الأولى، وهذه نتيجة طبيعية كون عمل الوزارة ذات طبيعة خدمية تسعى الى تحسين جودة خدماتها لإرضاء الجمهور(متلقي الخدمة)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد عمليات التشغيل الداخلي، والذي يدل على إتباع الوزارة منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لتحقيق الأهداف بتميز. وقد احتل بُعد الرؤية الإستراتيجية المرتبة الثالثة، ويعزى ذلك الى اهتمام الوزارة بأن يكون لها رؤية إستراتيجية واضحة تعمل على تحقيقها من خلال الخطط التنفيذية ومشاركة الموظفين في تحقيقها. وأخيرا جاء بُعد النمو والتعلم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط والذي يدل على اهتمام الوزارة على تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها والاعتماد على الأسس العلمية لحل المشكلات المواجهة ومواكبة التحديث التكنولوجي والأتمتة والذي يؤدي الى تطوير العمل والارتقاء بالأداء المؤسسي. وتتفق نتائج الدراسة هذه مع نتائج دراسة (الطراونه، 2010) التي جاءت نتائجها بان المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد الأداء المؤسسي قد جاء مرتفعا، واتفقت أيضا مع دراسة (الرشيدي، 2009) التي جاءت نتائجها بأن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين في إدارات الموارد البشرية متوسطة.

3. توصلت الدراسة الى أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي على الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون وزارة العدل تقوم على إتباع الأسس العلمية الموضوعة في تقييم الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة منه والذي ينعكس بدوره إيجابا على مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه والارتقاء به. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة

(الحياصات، 2006) التي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين فاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأداءها المؤسسي ويعود السبب في ذلك الى ان المؤسسات الصحفية الأردنية تقوم بتحديد هدف تقييم أداء العاملين بشكل علمي وليس نظري وربطه مع الهدف النهائي للمؤسسة مما يزيد من فاعلية عملية التقييم وانعكاسه الايجابي على الأداء المؤسسي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Dutch, 2004)، وتلتقي نتيجة الدراسة أيضا مع نتيجة دراسة (الرشيدي، 2009) التي بينت وجود اثر ذات دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف الموارد البشرية (تقييم أداء الموظفين) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، واتفقت أيضا مع دراسة (الحوامدة، 2004) التي بينت نتائجها وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء على الأداء الوظيفي، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (يوسف، 1999) التي أشارت الى وجود علاقة ايجابية ذو دلالة إحصائية بين الإحساس بفاعلية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي.

4. أشارت النتائج الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، ويفسر ذلك ان الوزارة تركز في عمليات تقييم أداء الفرد في تعلمه وتطوير ذاته وتحمله مسؤوليات أعلى ومساهمته في تطوير أساليب وإجراءات العمل ومبادرته بتقديم أفكار ومقترحات جديدة بشكل مستمر وكذلك قيامه بنقل المعرفة والخبرة إلى الزملاء وحرص المديرون على تنمية وتمكين الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة للتقدم في مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه.

5. أشارت النتائج الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في عمليات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، ويفسر ذلك ان الوزارة تركز في عمليات تقييم أداء الفرد في تنظيمه للعمل ومتابعة تنفيذه وانجاز الأعمال المكلف بها بالدقة والسرعة المطلوبين والمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل ومشاركته في

أعمـال اللجـان وفـرق العمـل المتخصصــة، ممـا يـؤدي الــى تحسـين أداءه وبالتـالي تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء به.

6. أشارت النتائج الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في جانب الجمهور (متلقي الخدمة) كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، ويفسر ذلك ان الوزارة تركز في عمليات تقييم أداء الفرد في تعامله مع متلقي الخدمة بلباقة واحترام للمحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية معهم لتحقيق عنصر مهم من عناصر تحسين الأداء المؤسسي ألا وهو إرضاء الجمهور.
7. أشارت النتائج الى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في الرؤية الإستراتيجية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، ويفسر ذلك ان الوزارة تركز في عمليات تقييم أداء الفرد في إحاطته بالتشريعات الوظيفية ورسالتها وتحقيق قيمها، ووضع المديرون الخطط وبرامج العمل التنفيذية في ضوء الرؤية الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها للوصول الى المستوى المطلوب لتحسين الأداء المؤسسي.
8. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي تعود لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح (ثانوية عامة فما دون) ثم لصالح فئة (دبلوم متوسط) أي الفئة الثالثة والفئة الثانية من تصنيف الموظفين في نظام الخدمة المدنية على صالح فئتي الدراسات العليا والبكالوريوس، ويعود السبب في ذلك الى وجود الفروق القليلة بينهم في مستوى الأجور على الرغم من وجود الفارق العلمي بينهم، وكذلك اختلاف درجة الرضا بالوظيفة الموكلة إليه بحيث يرضى الموظف من فئة (ثانوية عامة فما دون) بأي وظيفة توكل إليه بينما الموظف صاحب شهادة البكالوريوس يريد أن يعمل بوظيفة تناسب مؤهلاته وشهادته فإذا ما حصل ذلك فان فاعلية تقييم الأداء بالنسبة لدية لا تكون بالمستوى المطلوب.
9. أشارت النتائج الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي تعود لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة

العمرية (25 سنة فاقل)، ويعود ذلك الى تمتع هذه الفئة بالالتزام والعقلانية وأكثر تقبلا لعمليات التعلم والتغيير والنمو، إضافة الى ذلك إدراكهم لأهمية عملية تقييم الأداء في تنمية مهاراته الوظيفية.

10. أشارت النتائج الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي تعود لمتغير الخبرة الوظيفية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (5 سنوات فاقل)، ويعود ذلك الى ان معظم هذه الفئة قد تم تعينهم ضمن تعليمات نظام الخدمة المدنية الحالي 2007 الذي عالج عيوب النظام السابق، وكذلك زيادة اعتماد هذه الفئة على رؤساؤهم ذوي الخبرة في أعمالهم والذين يقومون بتقييم أدائهم مما يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء.

11. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي تعود لمتغير النوع الاجتماعي، وقد كانت الفروق لصالح فئة (الذكور)، ويعود السبب في ذلك الى أنهم يستفيدون أكثر من نتائج التقييم بتعيينهم بمناصب إشرافية، حيث ان الفئة الأكبر في تولي الوظائف الإشرافية هم من فئة الذكور، بالإضافة إلى تركيز المجلس القضائي إلى إيفاد الذكور أكثر من الإناث للعمل في السلك القضائي والذي هو مطمح الكثير من الموظفين أصحاب الشهادات القانونية.

12. أشارت النتائج الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي تعود لمتغير المستوى الوظيفي، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (مدير دائرة)، ويعود السبب في ذلك لاعتماده على هذه العملية في تحسين العملية الرقابية، وتعتبر وسيلة مساعدة في تحسين علاقاته مع موظفيه ولكونها تساعد في تنمية مهاراته وإمكاناته الفكرية وتعزيز قدراته الإبداعية.

13. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي تعود لمتغير طبيعة العمل، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (أخرى)، وذلك يعود إلى طبيعة هذه الأعمال ذات الطبيعة التنفيذية البحتة والتي تكون في الغالب روتينية فتكون سهلة القياس والتقييم واعتماده على معايير غير معقدة في إجراء مقارنات الأداء وتحديد اتجاهاته فتكون نتائج التقييم

واقعية أكثر ويقل الاختلاف عليها. أما الأعمال ذات الطبيعة القانونية التي تتسم بالتحليل والبحث واتخاذ القرارات القانونية، وذات الطبيعة الإدارية التي تتسم بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية، فيكون التقييم أكثر صعوبة وربما تكون النتائج غير حقيقية مما يتطلب معايير أكثر دقة للتعرف على مدى الانجاز الفعلي لأعمالهم.

14. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح فئة (ثانوية عامة فما دون) و (دبلوم) على التوالي ويعود ذلك إلى عامل إثبات الكفاءة أي إثبات أنهم يتمتعون بالمستوى نفسه بمستوى زملائهم أصحاب الشهادات البكالوريوس والدراسات العليا.

15. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح بل وتفوق فئة(25 سنة فاقل)، ويعود ذلك ان هذه الفئة أكثر استيعابا للتطورات والتغيرات، ولتميز هذه الفئة بالنشاط والسعي لتحسين الأداء المؤسسي والارتقاء به فالمستقبل الوظيفي أمامهم ولا بد من ذلك التحسين.

16. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير الخبرة الوظيفية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (11-15 سنة)، والذين يتمتعون بخبره اكثر من المتوسطة ويمكن القول أنها طويلة، والذين يستمرون بالمحافظة على تحقيق الأهداف بتميز وعلى السمعة والعلاقة الطيبة مع الجمهور والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، عدا عن ذلك ان هذه الفئة واكبت عمليات التحول في استخدام الأساليب الحديثة في تطوير العمل وتحسين تقديم الخدمة.

17. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير النوع الاجتماعي، وقد كانت الفروق لصالح فئة (الذكور).

18. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير المستوى الوظيفي، وقد كانت الفروق لصالح فئة (موظف) ثم (مدير دائرة) ثم (رئيس قسم) واخيرا فئة (نائب مدير).
19. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي تعود لمتغير طبيعة العمل، وقد كانت النتائج لصالح فئة (اخرى) ثم فئة (مالي) ثم فئة (فني) ثم فئة (قانوني) وأخيرا فئة (الإداري).

6.4 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة أن يقوم نظام التقييم على مقابلات لتقييم الأداء، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم، وعدم الاكتفاء بإدراجها في سجلات الموظف الخاصة به، لان مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال و تحسن من طرق الإشراف، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد و إحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية المرتدة الكافية حول أدائهم، و جوانب القصور فيه كما تساعد بشكل أفضل على اكتشاف المهارات و الكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار وتطوير.
2. إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام.
3. ضرورة إنشاء لجنه أو جهة خاصة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة وقراءة نتائج التقييم ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، واستخدامها في اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية اللازمة، وبما يخدم ويطور المسار الوظيفي للعاملين ويحسن بيئة العمل في الوزارة.
4. ضرورة ايلاء نظام الثواب والعقاب المترتب على عملية تقييم الأداء الأهمية القصوى لأنها وسيلة فاعلة في ترسيخ أهداف نظام تقييم الأداء.
5. ضرورة التركيز على مبدأ حق التظلم ترسيخا لمبدأ المصداقية والموضوعية.
6. الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للأفراد بناء على الحاجة الفعلية لهم وذلك بإيفادهم بدورات تدريبية لتحسين مستواهم الوظيفي وخاصة الرؤساء المباشرين

الذين يقومون بعمليات التقييم ليقفوا على الأساليب الحديثة في التقييم ويتعرفوا على الطرق المناسبة لحل المشاكل التي تواجههم اثناء عملية التقييم لزيادة فاعليتها.

7. زيادة الاهتمام بتطبيق بكل ما هو جديد في عالم الإدارة في إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات، وفي عالم التكنولوجيا الحديثة باستخدام نظم معلومات معاصرة تلبي احتياجات الموظفين في إتمام إجراءات العمل واحتياجات متلقي الخدمة في سهولة الحصول على الخدمة بأسرع وقت، ليتم إدراجها في تسيير عمليات وإجراءات الوزارة ودوائرها التابعة لها لتحقيق أهدافها ورؤيتها.

8. زيادة الاهتمام بتمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وصياغة الرؤية الإستراتيجية وإعداد الخطط التنفيذية وإعداد الأهداف العامة بالوزارة والخاصة بالدائرة ليسهل تحقيقها، مع ضرورة المتابعة والتوجيه من طرف الرؤساء المباشرين لضمان الوصول الى نتائج يتم على ضوءها تقييم أداء الموظف.

9. التأكيد على عمل الدراسات في محيط وزارة العدل، ذلك الصرح الذي يضم بين كوادره فئات وظيفية متنوعة منها الإدارية والمالية والقانونية والفنية، وتتبع بها أساليب إدارية متنوعة وأنظمة معلوماتية متقدمة ومتنوعة لتحسين تسيير إجراءات العمل وجودة الخدمة المقدمة.

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية:

الأميري، وليد حميد، (2009)، "**تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، بغداد.

ابن منظور، المصري، (1997)، **لسان العرب**، المجلد الثامن، دار صادر، بيروت.

أبو شيخه، نادر أحمد، (2005)، "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، **مجلة الإدارة العامة**، م(45)، ع(4)، ص ص639-708.

أبو شيخة، نادر، (2000): **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

أبو قاعود، غازي رسمي،(2005)، "**دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنضمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

بدوي، احمد زكي، (1992)، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

بربر، كامل، (2008)، **ادارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات**، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الاولى.

ثابت، زهير، (2001)، **كيف تقيم أداء العاملين و الشركات**، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر.

جماز، طارق علي، (2010)، **المدخل الى ادارة الموارد البشرية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،القاهرة ، مصر.

الحوامده، نضال صالح، (2004)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية"، **مجلة جامعة الملك سعود**، م15، العدد1، ص ص61-99.

الحياصات، خالد محمد، (2006)، "معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين: دراسة تحليلية"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد34، العدد2، ص ص 558-582، الأردن.

ختاتنه، وحيد رثعان؛ والسعايدة، منصور ابراهيم،(2009)، "مستوى ادراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 5، العدد 1، ص ص 1-18

الخزامى، عبد الحكيم، (1999)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا.

خطاب، عايدة، (1997)، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات**، ط(3)، القاهرة: مكتبة عين شمس.

خميس، توفيق محمد أحمد، (1992)، "**تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

درة، عبد الباري إبراهيم، (2003)، "**تكنولوجيا الأداء البشريّ في المنظّمات**"، **منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإداريّة**، القاهرة، مصر.

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف، (2001)، **تكنولوجيا الأداء البشريّ: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمّان، دائرة المكتبة الوطنية، ص96.

ديوان الخدمة المدنية, نظام الخدمة المدنية لعام 2007 وتعديلاته, الاردن

الدليل الإرشادي لأدوات تحسين الخدمات الحكومية، (2010)، وزارة تطوير القطاع العام: مديرية تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات, الأردن.

ديل، مارجريت؛ وايلز، بول، (2002)، **تقييم مهارات الإدارة**، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامّة.

الرشيدي، خلف مسلم، (2009)، "**أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

السالم، مؤيّد؛ وصالح، عادل، (2002)، **إدارة الموارد البشريّة: مدخل استراتيجّي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

سعاد، بعجي، 2007، "**تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيله CLP**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف، قسم العلوم التجارية، الجزائر.

الشاويش، مصطفى نجيب، 2005، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطراونه، محمد عبد الرزاق، (2010)، "**اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الاردنية الهاشمية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عاشور، احمد صقر، (1986)، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

عباس، سهيلة محمد، (2003)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

عبد الله، محمد،(2002)، "اتجاهات موظّفي دولة الإمارات العربية المتّحدة في المستويين الاتحادي والمحلّي نحو نظم تقييم الأداء"، **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الإدارية عدد (1)، مجلد 14 ، ص ص 114-139.

عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد، (1988)، **نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات الإدارية**، مسقط ، السنة العاشرة ، العددان 33 و 34.

عبد المحسن، توفيق محمد، (2002)، **تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي.

العدلوني، محمد أكرم، (2002)، **العمل المؤسسي**، الطبعه الأولى، بيروت دار ابن حزم

العدوان، شاكر احمد؛ الخوالدة، رياض عبد الله، (2008)، "إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية"، **مجلة الإداري**، العدد115، السنة الثلاثون، سلطنة عمان.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

العطوي، جمال، (2010)، "**أثر تعقد إجراءات العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة العدل في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العطوي، عوده، (2007)، "**أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العواملة، نائل، (1990)، "تقييم أداء الشركات الصناعية في الأردن: دراسة ميدانية"، **مجلة دراسات**، الجامعة الأردنية، مجلد 67، عدد 1.

غطاس، ناصر وآخرون، (1998)، **الدليل العلمي لاعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة**، مستشارون إداريون، نيقوسيا – قبرص.

الكبيسي، عامر خضير، (2005)، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الكردي، احمد، 2010، **نظم تقويم أداء العاملين وتقييمه**، متوفر عبر: http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67676 تاريخ الزيارة 2011/1/3.

كونتز، هارولد، (1974)، **تقويم المديرين**، ترجمة: محمد إسماعيل يوسف، دار المعرفة، القاهرة.

الماضي، محمد المحمدي، (2005)، **آليات وأساليب قياس الأداء في القطاع الخاص: ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، القاهرة، مصر.

مخامرة، محسن، (2000)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

المدهون، محمد إبراهيم، (2005)، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، غزة.

المرسي، جمال الدين محمد،(2003)، "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين**"، الدار الجامعية للطباعة، مصر.

موقع وزارة العدل الالكتروني, المملكة الأردنية الهاشمية: http://www.moj.gov.jo

نصر الله، حنا، (2001)، "**الإدارة العامة**"، الصفدي للنشر، عمان، الأردن.

نصيرات، فريد؛ والخطيب صالح، (2005)، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، **مجلة دراسات**، المجلد: 32، العدد: 2، ص ص:415 – 433.

الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

يوسف، محمد محمود، (2005)، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

يوسف، درويش عبد الرحمن، (1999)، "العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد (6)، عدد (2)، ص. ص 259–275.

يوسف، درويش عبد الرحمن، (2000)، "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية"، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 40، عدد (3)، ص ص 575–609.

ب. المراجع الأجنبية:

Buckley, Finian; Monks, Kathy, (2004), The Implications of Meta–Qualities for HR Role, **Human Resource Management Journal**, vol. 14, No. 4. pp. 21-26.

Daving, William, Elbert, Norb, & Brown, Steve, (2004), Implementing a strategic planning model for small manufacturing firm: An Adaptaion of the Balanced Scorecard, **Sam advanced Management journal**, Vol. 69, No.8, pp. 18-23.

Dutch. Mikhael, Anthony, (2004), **Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess The Appropriateness of SHRM Practices**, Unpublished ph D thesis, University of Houston, sited on: 8/12/2004

Fred, D, (2001), **Strategic Management Concepts**, 8th, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Halachmi A. and Boucharet, G., (2001), Performance Measurement Organizational Technology and Organizational Design, **Work Study**, Vol. 43, No. 3, pp. 19-20.

Ho, L.-A. (2008), **What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management**, Industrial Management + Data Systems, Volume 108: 9: 1234-1254.

Ivancevich, J.M., (1995), **Human Resourses Management**, Irwin Inc.

Jiming, (2009), **Exploring the link between knowledge Management performance and firm performance**, Unpublished Doctoral thesis.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2005**),** The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance, **Harvard Business Review**, Vol. 83, Issue. 7, pp. 172-179.

Kefi, H., & Kalika, M., (2005), **Survery of Strategic Alignment Impact on Organizational Performance in International European Companies**", Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.

Kotler .Philip, (2000**), Marketing Management**, The Millennium Ed New Jersey Prentice-hall International, Inc.

Macinati ,Manuela S.,(2007),**The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service**, health Policy, Vol. (85), Issue (2), P. 228-241.

Maisel, L. S., (1992), **Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach**, Journal of Cost Management, Summer, Vol. 45, No. 4, pp. 47-52.

Olve, N., Roy J., Wetter M., (2000), **Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard**, N.Y, John Wiley & Sons, Chichester.

Ray, S., (2004), **Performance Implications of Corporate strategy Behavior of Firms in an Emerging Economy During Economic in Liberalization**, **Problems and Perspectives in Management**, India Institute OF Management Calcutta, available on www.businessperspectives.com.

Robbins, Stephen P., (1990), **Organization Theory; Structure, Design & Application**, 3rd ed., Prentice-Hell, Inc

Schuler R. S. (1995), **Managing Human Resources**. 5th ed, West puplishing company.

Vointece, stevany Kristen, (2008), **Learning Embedded in Organization's Culture Influences Organizational Performance**, University of New Mexico

الملحق (أ)
الاستبانه

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "**أثر فاعلية نظام تقييم الأداء الفردي في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية**" يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانه المرفقة، علما بأن الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث
علاء عبدالحافظ الزغيلات

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

أولاً : يرجى التكرم بوضع رقم الإجابة الذي يناسبك في خانة الإجابة:

						الاجابة
1	**المؤهل العلمي:**	(1) ثانوية عامة فما دون	(2) دبلوم كلية مجتمع	(3) بكالوريوس	(4) دراسات عليا	
2	**العمر :**	(1) 25 سنة فأقل	(2) 26–30 سنة	(3) 31–35 سنة	(4) 36 سنة فأكثر	
3	**الخبرة الوظيفية**	(1) 5 سنوات فأقل	(2) 6–10 سنوات	(3) 11–15 سنة	(4) 16 سنة فأكثر	
5	**النوع الاجتماعي:**	(1) ذكر		(2) أنثى		

4	**المستوى الوظيفي :**	(1) مدير دائرة	(2) نائب مدير دائرة	(3) رئيس قسم	(4) موظف		
6	**طبيعة العمل:**	(1) قانوني	(2) إداري	(3) مالي	(4) فني	(5) أخرى حدد إن أمكن................	

القسم الثاني : يرجى التكرم بوضع رقم الإجابة الذي يناسبك في خانة الإجابة:

أولاً: فاعلية نظام تقييم الأداء

المحور	م	العبارة	لا أوافق بشده	لا أوافق	متوسط	موافق	أوافق بشده	الإجابة
على مستوى الفرد	1	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل بشكل عام على تنمية مهاراتي الوظيفية	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	2	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على الكشف عن نقاط القوه والضعف في أدائي للعمل	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	3	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على إمدادي بالتغذية المرتدة بالمقارنة مع ما كان متوقعاً	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	4	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على كشف وتحديد احتياجاتي التدريبية	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	

	5	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل في زيادة اعتمادي على رئيسي	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	6	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على تنمية الإحساس بالعدالة	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	7	يساهم نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل في تنمية الإحساس بروح المسؤولية تجاه العمل	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	8	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل في اقتراح مجموعة من الطرق والأساليب المناسبة لتطوير سلوكي الوظيفي	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
على مستوى العمل	9	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على تحسين العملية الرقابية	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
على مستوى العمل	10	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على تحديد أولويات العمل	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
على مستوى العمل	11	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على تحسين علاقاتي مع رئيسي المباشر	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
على مستوى العمل	12	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على تحسين علاقاتي مع زملائي في العمل	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
على مستوى العمل	13	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على الربط والتكامل بين نشاطاتي والأهداف التنظيمية	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
على مستوى العمل	14	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
على مستوى العمل	15	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل على تحديد الحوافز والمكافآت ومنحها	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	

	16	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في وزارة العدل في تحديد المستوى الوظيفي وفرص الترقية	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	

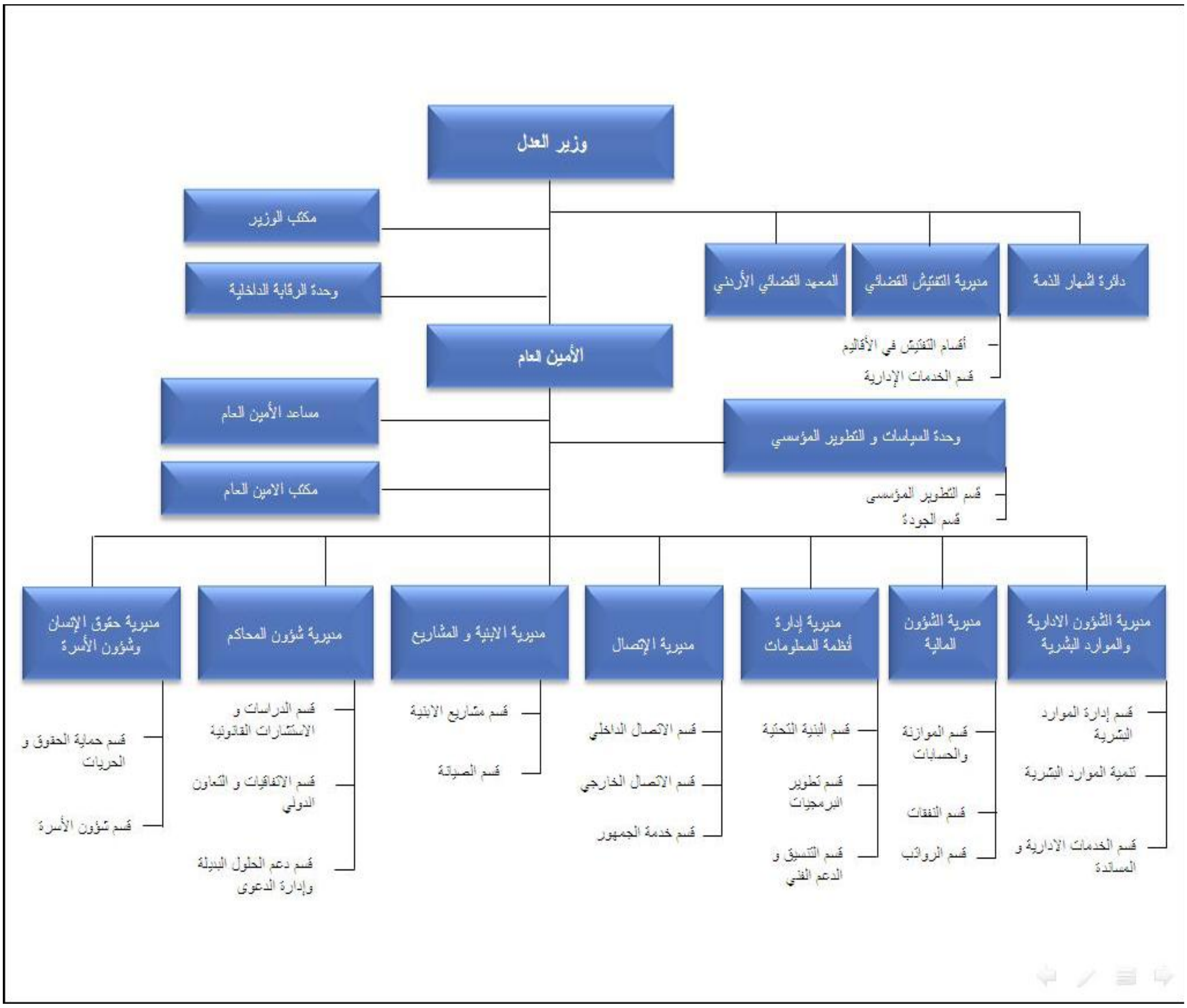
ثانيا : الأداء المؤسسي

المحور	م	العبارة	لا أوافق بشده	لا أوافق	متوسط	موافق	أوافق بشده	الإجابة
النمو والتعلم	17	تركز وزارة العدل على تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها باستمرار.	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	18	تعتمد وزارة العدل على الأسس العلمية لحل المشكلات التي تواجهها.	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	19	تواكب وزارة العدل باستمرار التحديث التكنولوجي والأتمتة.	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	20	تهتم وزارة العدل باستمرار بالأفكار الجديدة التي تخدم تطوير العمل.	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
عمليات التشغيل الداخلي	21	تركز وزارة العدل في العمليات الداخلية علي تحقيق الأهداف بتميز	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	22	هنالك اهتمام بمشاكل المراجعين والعمل على إيجاد الحلول لها.	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	23	تركز وزارة العدل على إتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	24	تهتم وزارة العدل بمفاهيم القيادة وأساليبها الحديثة	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
جانب	25	تعتمد وزارة العدل على رأي متلقي الخدمة(الجمهور) كأولوية لأداء أعمالها	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	

	26	تعمل وزارة العدل على المحافظة على السمعة والعلاقة الايجابية مع الجمهور	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	27	تضع وزارة العدل برامج في المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منطقة العمل لتحقيق رضا الجمهور	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	28	توجد في وزارة العدل وحدة لدراسة متطلبات وشكاوى الجمهور تقوم بدراسة حاجات ورغبات وانتقادات الجمهور	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	29	تركز وزارة العدل على الوفاء بالجودة لتحقيق مطالب الجمهور	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
الرؤية الإستراتيجية	30	تملك الوزارة رؤية إستراتيجية واضحة	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	31	تملك الوزارة رؤية إستراتيجية قابله للتحقيق	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	32	تعمل الوزارة على مشاركة الموظفين في صياغة الرؤية	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	33	تهتم الوزارة بتثقيف الموظفين برؤية الوزارة الإستراتيجية	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	
	34	تقوم الوزارة بوضع الخطط التنفيذية لانجاز رؤيتها	(1) لا أوافق بشده	(2) لا أوافق	(3) متوسط	(4) موافق	(5) أوافق بشده	

الملحق(ب)

الهيكل التنظيمي لوزارة العدل (المركز).



المصدر : موقع وزارة العدل الالكتروني: http://www.moj.gov.jo

الملحق(ج)

نموذج تقييم أداء لمجموعة الوظائف الإدارية والمالية (الفئة الثانية)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

ديوان الخدمة المدنية

The Hashemite Kingdom of Jordan

Civil Service Bureau

(١١/١٥)

الجزء الثاني: النتائج / مخرجات الأعمال المطلوب من الموظف تحقيقها وفقاً للأهداف و / أو مؤشرات الأداء.

الرقم	النتائج/ مخرجات الأعمال	العلامة القصوى	العلامة المستحقة
١			
٢			

الجزء الرابع: خاص بعناصر التميز الوظيفي والأدلة الداعمة .

	(١٥) علامة	
	العلامة القصوى	العلامة المستحقة
● المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات جديدة بشكل مستمر، تتصل بتطوير عمل الدائرة من خلال دراسات أو تقارير أو مشاريع موثقة تستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ القرارات ذات العلاقة . أذكر الدليل ________________ ________________	٤	

الجزء الخامس: توصيات الرئيس المباشر

يطلب تحديد ثلاث توصيات على الأقل تعتبر ضرورية لتحسين مستوى أداء الموظف وسلوكه الوظيفي خلال العام القادم.

- ________________
- ________________
- ________________
- ________________

الملحق (د)

أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانه).

1	أ.د. علي العضايله	قسم الإدارة العامة

2	أ.د. نضال الحوامده	قسم الإدارة العامة
3	د. محمد المحاسنه	قسم الإدارة العامة
4	د. خليل النوايسه	قسم الإدارة العامة
5	د. رائد العضايله	قسم إدارة الأعمال

السيرة الذاتية

الاسم: علاء عبدالحافظ عطاالله الزغيلات

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: إدارة عامة/ ماجستير

السنة: 2011

هاتف: 0785218462.